

**T.C.  
SAKARYAÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**TÜRKİYE’DE YABANCI İŞGÖRENLERİN KÜLTÜREL  
UYUMLARININ İŞ BAŞARIMINA ETKİLERİ  
(TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)**

**DOKTORA TEZİ  
Özgür ERGÜN**

**Enstitü Anabilim Dalı: Turizm İşletmeciliği**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ**

**KASIM – 2012**

T.C.  
SAKARYAÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

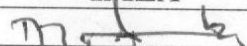
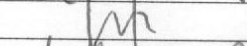
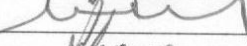


**TÜRKİYE'DE YABANCI İŞGÖRENLERİN KÜLTÜREL  
UYUMLARININ İŞ BAŞARIMINA ETKİLERİ  
(TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA)**

**DOKTORA TEZİ**

**Özgür ERGÜN**

**Enstitü Anabilim Dalı : Turizm İşletmeciliği**

**Bu tez 29/11/2012 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliği ile kabul edilmiştir**

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI	İMZA
Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK	Başarılı	
Doç. Dr. Hasan LATİF	BAŞARILI	
Doç. Dr. C. Gazi UÇKUN	BAŞARILI	
Doç. Dr. Orhan AKOVA	BAŞARILI	
Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ	Başarılı	

## **BEYAN**

Bu tezin yazılmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim.

**Özgür ERGÜN**

**29.11.2012**

## ÖNSÖZ

Çağdaş dünyada, işletmeler artık insan kaynaklarını farklı kaynaklardan sağlama yoluna gitmek durumundadır ve bunun sonucu olarak farklı ülkelerden ve kültürlerden işgörenler sınırlardan bağımsız olarak global işletmelerde çalışabilmektedirler. Temelde rekabet avantajı, esneklik, maliyet avantajı gibi getirilerine rağmen, uyum sorunlarının çözülememesi durumunda söz konusu avantaj bir kayıp olarak değerlendirilebilir.

Kişilerin bu adaptasyon sorununu azaltmak için, farklı kültürlerle hızla uyum sağlayabilecek bireyleri işe seçip yerleştirmek gerekmektedir. Bu husus da, işletmelerde temin ve seçim göreviyle sorumlu olan insan kaynakları bölümlerine ilave görevler yüklemektedir. Çünkü yeni bir kültüre kolaylıkla adapte olabilecek uygun elemanı temin etmek ve seçip işe yerleştirmek kültürlerarası adaptasyon sürecinin önemli bir adımı olarak insan kaynakları bölümüne düşen sorumluluklardan biridir.

Adaptasyon; değişim düşüncesine ve değişimle sonuçlanan durumlara işaret etmekte olup, değişim sürecini ya da değişim sürecinin sonuçlarını işaret edip etmemesine bağlı olarak hem dinamik hem de statik bir kavramdır. Kavram, genellikle bir durumdan diğerine geçmeyi kastetmektedir. Philip'e göre adaptasyon, bireyin yerel gelenek ve adetlere uyum sağlamak için davranışlarını değiştirmesidir. Kültürlerarası adaptasyon kavramı da, başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlama veya başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir.

Turizm, arz ettiği uluslararası yapısı itibari ile yerli ve yabancı çalışanların birlikte istihdam edildiği bir sektördür. Firmaların faaliyet gösterdikleri ülkelerde yerel çalışanlar ile yabancı uyruklu çalışanlar aynı işletme kültürüne ve misyonuna bağlı olarak çalışmaktadır. Bu araştırmanın amacı farklı kültürlere sahip yerli ve yabancı işgörenlerin işteki başarı durumları ile sahip oldukları farklı kültürler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır.

**Özgür ERGÜN**

**29/11/2012**

## İÇİNDEKİLER

TABLolar LİSTESİ.....	VVi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	Vi
ÖZET.....	Vii
SUMMARY .....	Viii
<b>GİRİŞ .....</b>	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....</b>	<b>11</b>
1.1. İşgücü Göçü .....	11
1.2. Türkiye ve Yabancı İşgörenler.....	20
<b>BÖLÜM 2: KÜLTÜREL UYUM .....</b>	<b>311</b>
2.1. Kültür Kavramı Tanımı ve Kapsamı.....	31
2.1.1. Kültürel Faktörler.....	34
2.2 Kültürel Uyum .....	51
2.2.1. Kültürel Adaptasyonun Temel Unsurları.....	54
2.2.1.1. Kültürel Adaptasyon Süreci .....	55
2.2.2.2. Kültürel Adaptasyonun Ölçümüne Yönelik Geliştirilen ve Yaygın Olarak Kullanılan Ölçekler.....	57
<b>BÖLÜM 3: İŞ BAŞARIMI .....</b>	<b>62</b>
3.1. İş Başarımı Tanımı.....	62
3.2. İş Başarımının (Performans) Boyutları .....	62
3.2.1 Etkenlik .....	63
3.2.2 Verim .....	63
3.2.3 Verimlilik.....	63
3.2.4 Kalite.....	64
3.2.5 Çalışma Yaşamı Kalitesi.....	65
3.2.6 Yenilik.....	66

3.2.7 Kârlılık .....	66
3.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme .....	67
3.3. 1. Performans Ölçme Kavramı.....	68
3.3.2. Performans Ölçmenin Önemi .....	68
3.3. 3. Performans Ölçümlerinin Rolü, Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler .....	70
3.4. Performans Değerlendirme Kavramı .....	73
3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri .....	74
3.6 Performansı Etkileyen Faktörler .....	77
3.6.1. Kişisel Faktörler .....	77
3.6.2. Örgütsel Faktörler .....	78
3.6.3. Fiziksel Faktörler .....	78
3.6.4. Kültürel Uyumun İş Başarısı Üzerindeki Etkisi.....	78

**BÖLÜM 4: TÜRK TURİZM SEKTÖRÜ'NDE YABANCI İŞGÖRENLERİN KÜLTÜREL UYUMLARININ İŞ BAŞARIMINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA..... HATA! YER İŞARETİ TANIMLANMAMIŞ.**

<b>4.1. YÖNTEM.....</b>	<b>83</b>
4.1.1. Evren ve Örneklem .....	83
4.1.2. Veri Toplama Yöntemi .....	89
4.1.3. Veri Analiz Yöntemi .....	90
<b>4.2. BULGULAR VE YORUMLAR .....</b>	<b>92</b>
4.2.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	92
4.2.2. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeylerine İlişkin Bulgular.....	97
4.2.3. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerine Yönelik Bulgular .....	100
4.2.4. Yabancı İşgörenlerin İş Başarım Düzeylerine İlişkin Bulgular .....	103
4.2.5. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	104
4.2.5.1. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	105

4.2.5.2. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin partnerlerin uyruğuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	106
4.2.5.3. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	107
4.2.5.4. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	111
4.2.5.5. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin medeni haline göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	116
4.2.5.6. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	117
4.2.5.7. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin eğitim dalına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular .....	120
4.2.5.8. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkiye’de sağladıkları gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	122
4.2.5.9. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	125
4.2.5.10. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin barınma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	128
4.2.5.11. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	130
4.2.5.12. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular ..	134
4.2.5.13. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular...	138
4.2.5.14. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Çalışılan Departmana göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	142

4.2.5.15. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	145
4.2.5.16. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular.....	148
4.2.6. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarıml düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular .....	150
4.2.7. Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile kültürel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular .....	152
4.2.8. Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile iş başarıml düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular.....	153
<b>SONUÇ.....</b>	<b>168</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>168</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>185</b>



## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Türkiye'nin Aldığı Göçün Ülkelere Göre Dağılımı ('000).....	21
<b>Tablo 2</b>	: Türkiye'de Kaçak İşçi Göçü, Gözaltı Olayları (1995-2002).....	22
<b>Tablo 3</b>	: CSGB tarafından verilen Çalışma İzinlerin Yıllara Göre Dağılımı.....	26
<b>Tablo 4</b>	: CSGB Tarafından Verilen İzinlerin Mesleklere Ve Diplomalara Göre Dağılımı.....	27
<b>Tablo 5</b>	: Seçilmiş Bölgeler ve Türkiye'de Turistik Tesis Sayıları.....	28
<b>Tablo 6</b>	: Türk Turizm Sektöründe İstihdam ve Yabancı İstihdam.....	29
<b>Tablo 7</b>	: Kültürlerarası Duyarlılık Gelişim Modeli.....	42
<b>Tablo 8</b>	: Kültürlerarası İletişim Davranış Biçimleri.....	46
<b>Tablo 9</b>	: Türk Turizm Sektöründe İstihdam ve Yabancı İstihdam.....	84
<b>Tablo 10</b>	: $\alpha= 0.05$ İçin Örneklem Büyüklükleri.....	85
<b>Tablo 11</b>	: Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formüller.....	86
<b>Tablo 12</b>	: Antalya İli ve Türkiye Genelinde 4 ve 5 Yıldızlı oteller ile Turizm Belgeli Tesislerin Mevcut Durumu.....	88
<b>Tablo 13</b>	: Değerlendirmeye Alınan Anketlerin İşgörenlerin Konumlarına Göre Dağılımı.....	88
<b>Tablo 14</b>	: Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	90
<b>Tablo 15</b>	: İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular...93	
<b>Tablo 16</b>	: İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....94	
<b>Tablo 17</b>	: İşgörenlerin Yabancı Dil Bilme Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....95	
<b>Tablo 18</b>	: İşgörenlerin Türkiye'de Çalışma Sebeplerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....95	
<b>Tablo 19</b>	: İşgörenlerin Türkiye'de Bulunma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....96	
<b>Tablo 20</b>	: İşgörenlerin Turizmde Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....96	
<b>Tablo 21</b>	: İşgörenlerin Türkiye'de Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular.....97	
<b>Tablo 22</b>	: İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerinin, Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (ISS) Bulgularına Göre Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416).....98	

<b>Tablo 23</b> : İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerinin, Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Puanlanmış, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416).....	99
<b>Tablo 24</b> : İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerine Etki Eden Zorlanma Düzeylerini Değerlendirmelerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416).....	101
<b>Tablo 25</b> : İşgörenlerin İş Başarım Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416).....	103
<b>Tablo 26</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarım düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına göre İlişkili Ölçümler İçin t-Testi Sonuçları.....	105
<b>Tablo 27</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarım düzeylerinin partnerlerinin uyruğuna göre karşılaştırılmasına göre İlişkili Ölçümler İçin t-Testi Sonuçları.....	107
<b>Tablo 28</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılması.....	108
<b>Tablo 29</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde kendine güven”boyutunun milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları.....	109
<b>Tablo 30</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun kültürel farklılıklara saygı”boyutunun milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları.....	110
<b>Tablo 31</b> : Yabancı işgörenlerin “genel kültürel uyum” düzeylerininmilliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları.....	110
<b>Tablo 32</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları.....	111
<b>Tablo 33</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılması.....	112
<b>Tablo 34</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun iletişimde sorumlulukboyutunun yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi.....	113
<b>Tablo 35</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun iletişimden hoşlanmaboyutunun yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi.....	114
<b>Tablo 36</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	114

<b>Tablo 37</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin medeni haline göre karşılaştırılması.....	116
<b>Tablo 38</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılması.....	118
<b>Tablo 39</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin aldıkları eğitimin dalına göre karşılaştırılması.....	120
<b>Tablo 40</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de sağladıkları gelirlerine göre karşılaştırılması.....	122
<b>Tablo 41</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin “zorlanma düzeyinin” gelirlerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan Tukey Analizi sonuçları.....	123
<b>Tablo 42</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılması.....	125
<b>Tablo 43</b> : Yabancı işgörenlerin uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılması.....	126
<b>Tablo 44</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin barınma durumlarına göre karşılaştırılması.....	128
<b>Tablo 45</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılması.....	131
<b>Tablo 46</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde sorumluluk”boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	132
<b>Tablo 47</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde dikkat”boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	133
<b>Tablo 48</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde dikkat”boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	133
<b>Tablo 49</b> : Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyumdüzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	133

<b>Tablo 50</b> : Yabancı işgörenlerin uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	134
<b>Tablo 51</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine”göre karşılaştırılması.....	135
<b>Tablo 52</b> : Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyum düzeylerinin, işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	136
<b>Tablo 53</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine”göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	137
<b>Tablo 54</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılması.....	139
<b>Tablo 55</b> : Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyum düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de Çalışma Sürelerine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	140
<b>Tablo 56</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de Çalışma Sürelerine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları.....	140
<b>Tablo 57</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin çalışılan Departmana göre karşılaştırılması.....	142
<b>Tablo 58</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Çalışılan Departmana” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	143
<b>Tablo 59</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına göre karşılaştırılması.....	145
<b>Tablo 60</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	147
<b>Tablo 61</b> : Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılması.....	149
<b>Tablo 62</b> : Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları.....	150
<b>Tablo 63</b> : Yabancı İşgörenlerin Kültürel Uyum ve Alt Boyutları İle Başarım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	152

<b>Tablo 64</b> : Yabancı İşgörenlerin Kültürel Uyum ve Alt Boyutları İle Zorlanma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	153
<b>Tablo 65</b> : Yabancı İşgörenlerin İş Başarım Düzeyleri İle Zorlanma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi.....	154

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> Hofstede'ye Göre Zihni Yazılımı Yaratan Üç Düzey.....	34
<b>Şekil 2:</b> Davranış ve Performans İlişkisi.....	70

**Tezin Başlığı:** Türkiye’de Yabancı İşgörenlerin Kültürel Uyumlarının İş Başarımına etkileri (Turizm Sektöründe bir Uygulama)

**Tezin Yazarı:** Özgür ERGÜN

**Danışman:** Yrd. Doç. Dr. Tuncay YILMAZ

**Kabul Tarihi:** 29 Kasım 2012

**Sayfa Sayısı:** xii (ön kısım) + 184 (tez)

**Anabilimdalı:** Turizm İşletmeciliği

**Bilimdalı:**

Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde kültürel etkileşim, farklı kültürlerin en iyi biçimde yönetilmesi ve böylece kültür farklılıklarından doğabilecek sorunların en uygun biçimde çözülmesi kültürler arası çalışan barındıran ve hizmet veren işletmelerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum Türkiye’nin son yıllarda ekonomik olarak en önemli girdi kaynaklarından biri olan emek-yoğun turizm sektöründe daha da önem kazanmaktadır.

İşletmelerde yabancı işgörenlerin kültürel uyumuna yönelik uygulamaların yetersizliği ve çalışanların iş başarımı üzerinde önemli ölçüde etkisinin bulunmasına yönelik ilgili literatürdeki görüşler, yabancı işgörelere yönelik turizm sektörü açısından ayrıntılı bir biçimde incelenmesini gündeme getirmektedir. Bu kapsamda, gerçekleştirilen araştırmanın amacı, yabancı işgören barındıran bir çevrede mevcut durumu saptamaya yönelik bir çaba yanında kültürlerarası uyumlu, potansiyel bir çalışan adayı seçiminde başarılı olabilecek bir profil ve geliştirmek ve önermektir. Araştırmanın amacını gerçekleştirmek için, konuyla ilgili ayrıntılı literatür taraması yapılmış ve söz konusu işgören profiline sahip işletmelerde işgörelere Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (ISS) ve Sosyo-Kültürel Adaptasyon (SCAS) ölçeklerini sırasıyla kullanarak iş başarımı beklenen bireyin bilişsel tarzı tanımlanmaya, sonrasında ise basit performans değerlendirme yöntemi ile mevcut başarı durumları belirlenmeye çalışılmıştır ve sonuç olarak uluslararası insan kaynakları yönetimi alanı için yabancı işgören seçim ve değerlendirme sürecine ek bir boyut sağlayarak katkıda bulunulması hedeflenmiştir.

Çok aşamalı örnekleme yöntemi kullanılarak yabancı işgörenlerin yoğun olarak istihdam edildiği işletmelerindeki toplam 416 işgören üzerinde, söz konusu ölçekler kullanılarak bilgi toplanmıştır. Çalışmada, kullanılan ölçeklerin, genel geçerlik ve güvenilirliğine ilişkin, gereken analizler de gerçekleştirilmiş olup, 1 Temmuz – 31 Ağustos 2011 tarihleri arasında örneklem grubu uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analizinde, “yüzde”, “frekans”, “bağımsız örneklemler için t-testi”, “ilişkili ölçümler için t-testi”, “tek faktörlü varyans (Anova) analizi”, “Tukey (HSD) testi”, “korelasyon”, “basit ve çoklu doğrusal regresyon” analizleri kullanılmıştır.

Araştırma bulgularına göre, işgörenlerin; gerek iş başarım durumlarının gerekse kültürel uyum düzeylerinin bazı bireysel özelliklerine (yaş, çalışılan eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi), departmanlarına göre anlamlı farklılıklar taşıdığı yapılan analizler sonucu belirlenmiştir. Araştırmaya ilişkin geliştirilen hipotezlerin testine yönelik gerçekleştirilen analizler sonucunda ise, kültürel duyarlılık ve adaptasyon düzeylerinin, işgörenlerin iş başarımları üzerinde önemli etkisi olduğu, diğer taraftan kültürel uyumun bir bütün olarak değerlendirilmesi sonucu bu etkinin daha fazla olduğu yapılan korelasyon ve regresyon analizleriyle ortaya konulmuştur. Araştırma bulgularının sonucunda, kültürel uyuma ilişkin, özellikle bir hizmet işletme türü olan turizm işletmeleri açısından, söz konusu bu etkinin önemi vurgulanmış ve konuya ilişkin öneriler getirilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Yabancı İşgören, Kültürel Adaptasyon, İş Başarımı, Turizm Sektörü

**Title of the Thesis:** Impacts Of Expatriates Cultural Diversities To Their Work Success (A Study on Tourism Industry)

**Author:** Özgür ERGÜN

**Supervisor:** Assist. Prof. Dr. Tuncay YILMAZ

**Date:** 29th November 2012

**Nu.of pages:** xii (pre text)+184(main body)

**Department:** Tourism Management

**Subfield:**

Within the increasing international competition conditions, cultural interaction, managing cultural diversities and solving problems that result from the cross-cultural working environment in accordance with the hosts play an important role in the success of service businesses. This situation is gaining more and more importance in labor-intensive tourism industry, one of the most important economic development sources during recent years.

Lack of cultural practices for the adoption of foreign employees in enterprises and consensus on its' significant effects on the performance of employees makes it a requirement to examine foreign employees in terms of the tourism sector.

In this context, the aim of the study is; To develop and propose an intercultural compatible profile for the selection of a successful, potential employee in an environment that hosts the foreign employee and an effort to determine the current state.

To carry out the purpose of the study, a detailed review of the literature was made and employees of the enterprises concerned with expatriate profile were examined by using scales of Intercultural Sensitivity Scale (ISS), and Socio-Cultural Adaptation (SCAS) and it has been tried to determine the current level of success with a simple method of performance appraisal for defining the individual's cognitive style for the expected performance. As a result, it is aimed to contribute international human resources management area, by providing an additional dimension for selection and evaluation process of the foreign workers.

Multi-stage sampling method was used to collect data by the help of the scales on 416 workers between the dates of 1st July to 31st August 201. General validity, reliability and the required analyzes for the scales used in the study are also carried out. The data was analyzed by the help of "percent", "frequency", "independent samples t-test", "t-test for related measures," "single-factor analysis of variance (ANOVA) analysis", "Tukey (HSD) test", "correlation ", " simple and multiple linear regression "analysis.

According to the findings of the study, both the performance and the level of acculturation of employees determined to have significant differences according to some individual characteristics (age, level of education, experience in the industry) and departments.

As a result of the Analyzes performed to test the developed research hypothesis; cultural sensitivity and adaptability level has a significant effect on employees' job performances and it was proved that the effect increases when the cultural adaptation is evaluated as a whole by the help of correlation and regression analyzes.

Research findings highlighted the importance of this effect that related to cultural convergence and suggestions have been made on the subject.

**Keywords:** Expatriates, Cultural Diversity, Work Success, Hotel Enterprises



## GİRİŞ

Turizm işletmeciliğinin temel özelliği, çoğunluğu insanın psikolojik tatmin duygularına yönelik bir dizi hizmetin emek-yoğun bir biçimde üretilmesi ve sunulmasıdır. Bu alanda otomasyona gitme olanakları sınırlı olduğu için, bir turizm işletmesinde çalışan personel sayısı da benzer büyüklükteki bir endüstri işletmesinden genellikle çok fazla olmakta ve bu personelde de önemli bazı farklı özellikler aranmaktadır. Bundan dolayı, sektörde hizmet üreten kişilerin yönetimi en önemli konular arasındadır ve turizm işletmelerindeki insan kaynağının yönetim biçimi, işletmenin başarısını ve verimliliğini de önemli ölçüde etkilemektedir (Tütüncü ve Demir, 2002:12). Bununla beraber günümüzde işletmeler artık işgörenlerini farklı kaynaklardan sağlama yoluna gitmek durumundadır ve bunun sonucu olarak farklı ülkelerden ve kültürlerden işgörenler sınırlardan bağımsız olarak global işletmelerde çalışabilmektedir. Globalleşme arttıkça değişik bir çevre içinde faaliyet gösteren çokuluslu şirketlerin yönetim kademelerine yabancı katılımı artar ve milliyet, ırk, din gibi önyargılardan arınmış bir ekip çalışması gerekli olur. Böylece insan kaynaklarında karma bir yapının yönetilmesi gerekleri ortaya çıkar (Bingöl, 1998:444).

Rekabet avantajı, esneklik ve maliyet gibi getirilerine rağmen adaptasyon sorunlarının çözülememesi durumunda kimi zaman verimsizlik, müşteri kaybı ve kalite düşüklüğü gibi olumsuz sonuçlara yol açmaktadır. Üstelik göç ile başlayan kopuş sürecinde bireyin eski toplumu ile yeni toplumu arasında bir köprünün kurulamamış olması, bir dizi ciddi ruhsal sorunlara ve travmalara da yol açabilmektedir (Teber, 1993:9).

Kişilerin adaptasyon sorununu azaltmak için de farklı kültürlerle hızla adaptasyon sağlayabilecek bireyleri seçip, işe yerleştirmek gerekmektedir. Bu husus da, işletmelerde temin ve seçim göreviyle sorumlu olan insan kaynakları bölümlerine ilave görevler yüklemektedir. Çünkü yeni bir kültüre kolaylıkla adapte olabilecek uygun elemanı temin etmek, hem iş gören açısından tatmin düzeyi ve performansı yüksek bir istihdam sağlarken, işletme açısından da işgücü devir hızı ve başarımlarının eksikliğinin getirdiği maliyetten kaçınmanın yollarından biri olacaktır.

Diğer yandan, turizm işletmeleri, hizmet üretiminin doğasında olan güçlüklerle de karşı karşıyadır. Üretim ve tüketim aynı an ve mekanda olduğundan kusurlu hizmet ve üretim

doğrudan alıcı ile yüzleşmektedir. Bu durum da, telafisi mümkün olmayan tüketici tatminsizliğine yol açmaktadır. Turizm işletmeleri için hayati anlamda başarı anlamı taşıyan müşteri tekrarlılığının ve geri dönüşünün bu sorunlardan kaynaklı olarak başarısızlığa ulaştığı konuyla ilgili literatür çerçevesinde sıklıkla değinilen konular içerisinde yer almaktadır (Bettencourt, 1997; Bowen ve Chen, 2001; Crosby ve Stephens, 1987; Emir, 2007; Lee ve Heo, 2009).

Konuyla ilgili olarak turizm işletmelerinde, kültürel uyumsuzluk ve iş başarımı eksikliğinin ortaya çıkarabileceği birçok sorun ve birçok göstergeden bahsedilmesi, bu olguya ilişkin gerekli koşulların sağlanması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Bu kapsamda, otel işletmelerinde kültürel uyumsuzluk ve iş başarım eksikliğinin ortaya çıkardığı sorunların belli başlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Oral, 1994:169):

- Müşteri ve personel şikâyetlerinde artış,
- Hizmetlerde önemli aksamalar ve gecikmeler,
- Dayanıklı tüketim maddelerinde aşırı arızaların ortaya çıkması,
- Restoran malzemelerinde kırılmaların artması veya malzemelere zarar verilmesi,
- Donanım ve materyalin kötü kullanım eğilimlerinin artması,
- Toplam satış ve kârda önemli ölçüde bir düşüş meydana gelmesi,
- Yiyecek-içecek üretim yerlerinde kayıpların çoğalması,
- Yiyecek-içecek kalitesinde baş gösteren bozulmalar,
- İşletmede ek mesai ücretlerinin gereksiz yere artması,
- Özellikle kayıt ve hesap ödemelerinde resepsiyonda meydana gelen müşteri yoğunluğu,
- İş kazalarında meydana gelen artış vb. gibi problemlerin ortaya çıkmasıdır.

Tüm bunlara ek olarak, özellikle çalışanların iş doyumsuzluğunun, işe devamsızlık ve

işgören devir hızını artırması gibi işletmeler için oldukça maliyetli sorunlara yol açması, işletmeleri yabancı işgörenin kültürel uyum kriterlerini içeren çalışmalara yönelten sebepler arasındadır (Mobley,1982; Tütüncü ve Demir, 2002).

Turizm, arz ettiği uluslararası yapısı itibari ile yerli ve yabancı çalışanların birlikte istihdam edildiği bir sektördür ve faaliyet gösterdikleri ülkelerde yerel çalışanlar ile yabancı uyruklu çalışanlar aynı işletme kültürüne ve misyonuna bağlı olarak çalışmaktadır.

Bu araştırmanın amacı farklı kültürlere sahip yabancı iş görenlerin işteki başarı durumları ile kültürel uyum özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığının ortaya konmasıdır. Bu amaca yönelik olarak yapılan literatür taramasında geçmiş dönemlerde konu üzerine Türkiye içinde çok az çalışma bulunmasına rağmen özellikle Amerika Birleşik Devletleri'nde yüzlerce akademik makale ve tez çalışmasına rastlanmıştır. Yakın bir zamana kadar göç veren ülke konumunda olmasına rağmen resmi hiçbir istatistiğe henüz yansımamış olan turizm sektöründeki yabancı çalıştırma oranı tezin gerekliliğini ortaya koyan ilk unsur olmuştur. Bununla beraber literatürdeki çalışmaların çoğu gelişmiş ülke çalışanlarının yönetici konumu ile denizaşırı görevlendirmedeki başarıları durumlarına yönelik kültürel uyumu ile ilgilenmektedir. İşgörenleri kapsayan çalışmalar ise az gelişmiş veya gelişmekte olan ülkeden gelişmiş ülkeye yönelmiş işgücünün uyumunu esas almaktadır. Türkiye ise alışlagelmişin dışında bir özellik göstererek, gelişmekte olan bir ülke konumunda olmasına rağmen çalışmaya konu edilen alt düzey işgören göçüne muhatap olmaktadır.

### **Araştırma Problemi**

#### **Araştırmanın Amacı ve Hipotezleri**

İnsan gücüne kaçınılmaz olarak ihtiyaç duyulan otel işletmelerinde, işletmenin yabancı işgörenlerden en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde personelinin kültürel uyumu yatmaktadır ki bu koşullar, ilgili literatürde genelde personelin iş başarımı ile ilgili hususlar olarak vurgulanmaktadır. Bilinen yabancı işgören başarı değişkenleri incelenerek, yabancı işgören barındıran işletme yöneticilerinin görüşleri referans olarak kullanılıp, söz konusu uyum envanteri doğrultusunda çok uluslu şirketlerin çalışanların başarısı için kullanılması iyi bir strateji

olabilir. Bu çalışmanın sonuçları, başarılı yabancı işgören sağlamak adına temel çözümler oluşturmaya yardımcı olacak, mevcut bilgiye yeni veriler eklemeyi hedeflemektedir. Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyumun iş başarımı ile ilişkisini ortaya koymaktır.

Öngel (1983), herhangi bir hipoteze dayandırılmayan araştırmanın, bilimsel tasarımdan yoksun olacağı hususunun altını özellikle çizmektedir. Öte yandan Karasar (1999), araştırma hipotezinin; genellikle değişkenler arasında ilişki olduğunu savunan bir ifade olarak, daha çok araştırmanın amaçları bölümünde yer alarak, araştırmaya ilişkin verilerin toplanmasını, sınanmasını ve yorumunu şekillendirdiğini dile getirmektedir (Karasar, 1999:70). Bu doğrultuda, yürütülen bilimsel nitelikteki bir çalışmaya ilişkin olarak, toplanan tüm birincil ve ikincil veriler, araştırmada yer alacak olan hipoteze dayanak olacak şekilde, bilimsel bir tasarıma uygun olarak sunulmalıdır. Araştırmaya ilişkin toplanan tüm bu birincil ve ikincil veriler, aynı zamanda, araştırmacının geliştirdiği hipotez-hipotezlerinin, konu açısından gerekliliğini ve önemini kapsayacak şekilde, çalışmanın ilgili yerlerinde sıklıkla, doğrudan ya da dolaylı bir şekilde aktarıldığı bir içeriğe sahip olmalıdır. Nihayetinde, gerçekleştirilen bir araştırmaya ilişkin, toplanan tüm birincil ve ikincil verilerin, araştırmada yer alan-alacak hipoteze dayanak (kanıt) olmasından başka da bir işlevi yoktur.

Bundan dolayı, bir araştırma mutlak suretle hipoteze dayandırılmalıdır. Bu kapsamda, araştırmaya ilişkin geliştirilen iki temel araştırma hipotezi aşağıda verilmiştir:

Özel araştırma problemi şudur:

Yabancı işgörenin kültürlerarası uyum özellikleri ile iş başarımı arasındaki ilişki nedir?

Bu soruya karşılık gelen bir 0 varsayımı ile aşağıdaki hipotezler oluşturulur.

Hipotezler

***H1:Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki vardır.***

***H0:Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarım düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki yoktur.***

0 hipotezi reddetme başarısız ise subjenin araştırma sonucu ortaya çıkan, işgörenlerin uyum düzeylerini bilmek kültürler arası çalışma başarımına bir katkı sağlamayacaktır.

Yukarıda verilen araştırma hipotezleri doğrultusunda, turizm işletmelerindeki işgörenlerin konuyla ilgili mevcut tutumları, algılamaları çerçevesinde değerlendirilmiştir. Yukarıda belirtilen temel hipotez doğrultusunda araştırmanın alt amaçları aşağıda sunulmuştur:

- 1- Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeylerini belirlemek.
  - a. Yabancı işgörenlerin iletişimde sorumluluğa ilişkin düzeylerini belirlemek.
  - b. Yabancı işgörenlerin kültürel farklılığa ilişkin düzeylerini belirlemek.
  - c. Yabancı işgörenlerin iletişimde kendine güvenmeye ilişkin düzeylerini belirlemek.
  - d. Yabancı işgörenlerin iletişimden hoşlanmaya ilişkin düzeylerini belirlemek.
  - e. Yabancı işgörenlerin iletişimde dikkatli olmaya ilişkin düzeylerini belirlemek
- 2- Yabancı işgörenlerin Türkiye’deki uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerini belirlemek.
- 3- Yabancı işgörenlerin iş başarım düzeylerini belirlemek.
- 4- Türkiye’de Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
  - a. Yabancı işgörenlerin iletişimde sorumluluğa ilişkin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.

- b. Yabancı işgörenlerin kültürel farklılığa saygıya ilişkin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
  - c. Yabancı işgörenlerin iletişimde kendine güvenmeye ilişkin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak
  - d. Yabancı işgörenlerin iletişimden hoşlanmaya ya ilişkin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
  - e. Yabancı işgörenlerin iletişimde dikkatli olmaya ilişkin düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
- 5- Yabancı işgörenlerin Türkiye'deki uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
- 6- Yabancı işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin bireysel özelliklerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini saptamak.
- 7- Türkiye'de turizm sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
- a. Yabancı işgörenlerin iletişimde sorumluluğa ilişkin düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
  - b. Yabancı işgörenlerin kültürel farklılığa saygıya ilişkin düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
  - c. Yabancı işgörenlerin iletişimde kendine güvenmeye ilişkin düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.
  - d. Yabancı işgörenlerin iletişimden hoşlanmaya ilişkin düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

e. Yabancı işgörenlerin iletişimde dikkatli olmaya ilişkin düzeyleri ile iş başarımı düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

8- Yabancı işgörenlerin Türkiye'deki uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeyleri ile kültürel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak.

9- Yabancı işgörenlerin Türkiye'deki uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeyleri ile iş başarımı arasındaki ilişkiyi belirlemek.

Kültürel adaptasyonun, işgörenlerin iş başarımına etkisinin belirlenebilmesi amacını taşıyan bu araştırmada, yukarıda sunulan araştırma soruları ve test edilecek hipotezler geliştirilirken birtakım varsayımlardan hareket edilmiştir. Araştırmanın kavramsal çerçevesi ve yöntemi üzerinde durmadan önce, araştırmanın bu kısmında, araştırmanın önemi, araştırmaya ilişkin sınırlılıklar ve araştırmanın dayandığı varsayımlara değinmekte fayda görülmektedir.

### **Araştırmanın Önemi**

Araştırmadan elde edilen bulgular akademik ve sektör uygulayıcılara yardımcı olacak, buna ilaveten yabancı iş görenlerin görevlerini başarıyla tamamlamaları için oryantasyon hazırlanmasında, hangi profile sahip işgörenin Türk turizm sektörüne adaptasyonunun daha uygun olabileceğinin tespit edilmesi açısından kaynak özelliği arz edecektir. Literatürde daha önceden yapılmış araştırmalar gibi sonradan yapılacak çalışmalara daha nitelikli yaklaşımlar için yol gösterici özellik arz edecektir. Bu çalışmanın sonuçları, başarılı gurbetçi sağlamak adına temel çözümler oluşturmaya yardımcı olması, mevcut bilgiye yeni veriler ekleme amacı ile literatüre sağlayacağı katkı açısından önem arz etmektedir.

### **Araştırmanın Varsayım ve Sınırlılıkları**

Bu çalışma, zaman ve maliyet unsurları göz önüne alınarak, konuya yönelik, sınırlı sayıda işgörenden bilgi toplanması yoluyla gerçekleştirilmiştir. Bilgi toplanması öngörülen işgörenlerin çalıştığı işletme sayısı ve bu işletmelerde kaç işgören çalıştığının belirlenmesinin hangi yollarla yapıldığı, araştırmanın yöntem bölümünde açıklanmakla birlikte, bu çalışmayla ilgili olarak varsayımlar ve sınırlılıklar şu şekilde sıralanabilir:

— İşletmelerde yabancı işgörenlerin iş başarımına yönelik yapılan çalışmalar, adaptasyona ilişkin iki ana eksen etrafında yoğunlaşmaktadır. Bunlar, işgörenin kültürel uyum düzeyini içeren uyumu ve tutumları ile işgörenlerin yaşadıkları çevre ve ortama ilişkin yaşama dair zorlanma düzeylerini algılarına yönelik yaklaşımlardır. Bu kapsamda, çalışmada gerek yaşamsal boyuttaki, gerekse kültürel uyum boyutuyla ilgili her iki yaklaşıma ilişkin veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin, mevcut durumu yeterli düzeyde ölçtüğü varsayılmaktadır. Bununla beraber;

— Gerek kültürel uyum gerekse iş başarımı olguları sürekli bir değişken olarak kabul edilmiştir.

— Veri toplama aracı olarak kullanılacak ölçeklerin (ISS, SCAS), değişkenleri en azından sıralama ölçme düzeyi duyarlılığında ölçtüğü varsayılmıştır. Başka bir deyişle, ölçeklerde yer alan maddelerin her birindeki değerler arasındaki farklılık denekler tarafından ayırt edilebilecektir.

— Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan ölçeklerin (ISS, SCAS) konuya ilişkin tüm detayları kapsadığı varsayılmıştır.

— Söz konusu ölçeklerin uygulanmasında katılımcıların (işgörenlerin) ölçekte bulunan her bir ifadeyle ilgili gerçek durumu yansıtacak şekilde cevap verdikleri varsayılmıştır. - Bu hususa ek olarak, araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlere cevap verenlerin, mantıklı yanıtlar verebilmeleri için, Türkiye’de çalışma koşulları hakkında yeterli bilgi sahibi oldukları varsayılmıştır.

Yukarıda verilen varsayımlara ek olarak, araştırmanın alan araştırması olması ve alan araştırmalarında, genelde verilerin toplanmasının zaman, maliyet vb. gibi bir takım güçlükler taşıdığı göz önüne alınarak, veri toplamada bazı sınırlılık ölçütlerine göre hareket edilmiştir. Söz konusu bu ölçütler aşağıda sebepleriyle birlikte sunulmuştur.

**Sektörel Sınırlılık:** Kültürel uyum ve iş başarımına etki eden etkenlerin belirlenerek bunlara ilişkin gerçekleştirilen uygulamalar şüphesiz ki tüm işletme türleri için önemli olmakla birlikte, kültürel uyum, özellikle işgörenlerin verimlilik ve başarısını kişisel olarak sunduğu, insanları mutlu ve tatmin etmeye dayalı olduğu işlerde daha da önemlidir. Buna en güzel örnek, doğrudan insanlarla ilişkinin yoğun olduğu, hizmet sektöründe yer alan turizm işletmeleri verilebilir. Çünkü, insan gücüne kaçınılmaz



olarak ihtiyaç duyulan turizm işletmelerinde, işletmelerin en yüksek seviyede verimlilik elde edebilmelerinin temelinde, personelin çalışma biçiminin, onların ihtiyaçlarına cevap verebilecek şekilde düzenlenmesi ve beklentilerinin karşılanma derecelerinin yüksek olması yatmaktadır (Özmen ve diğerleri, 1991:102). Sektörde, işlerin çoğunluğu hizmete yönelik olduğu için, çalışanlardan en fazla başarı alabilmek ancak doğru personelin istihdamının sağlanması ile mümkün olmaktadır. Söz konusu bu seçimin sağlanmasına yönelik işletmelerin uyguladıkları çeşitli yöntemler olmakla birlikte, bu çalışmada önerilen Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (ISS) ve Sosyo-Kültürel Adaptasyon Ölçeği (SCAS) ve karakteristik nitelikler, şüphesiz ki sektörde faaliyette bulunan işletmelere amaçlarına ulaşmada önemli katkılar sağlayacaktır. Bu çerçevede araştırmada sektörel sınırlılık çerçevesinde seçilen sektör türü; turizm sektörü olmuştur.

**İşletme Türü Sınırlılığı:** Her ne kadar resmi rakamlara ve istatistiklere yansımaya da söz konusu araştırma evreninde yer alan işgörenlerin çoğunlukla seyahat acentalarında ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalıştıkları bilinmektedir. Bir otel işletmesinde yaygın biçimde animasyon, misafir ilişkileri departmanında 10-20 arasında yabancı işgören bulunabildiği halde seyahat acentalarında bu sayının binin üzerinde çıkabildiği yapılan gözlemlerde belirlenmiştir. Buna göre, Turizm sektörün en önemli faaliyet alanını oluşturan seyahat acentalarının, modern yönetim ve organizasyon yapı ve olanaklarını en fazla oranda bünyelerinde taşımaları ve yasal yabancı işgörenlerin çoğunun bu işletmelerde istihdam edilmesi nedeniyle, bu çalışmada, turizm işletmeleri içerisinde seyahat acentalarının seçilmesi uygun görülmüştür.

**Organizasyonel Sınırlılık:** Otel işletmelerinin büyüklük ölçüsünde çeşitli kriterler kullanılmakla birlikte, bu kriterler içerisinde yıldız sistemine göre, en büyük organizasyon yapısına sahip olanlar beş yıldızlı otel işletmeleridir (Gee, 1994:388). Bununla beraber çalışmanın örneklemini oluşturan yabancı işgörenleri en fazla bünyesinde barındıran tür olarak (incoming) karşılayıcı seyahat acentaları bu araştırmada organizasyonel sınırlamaya dahil edilmiştir.

**Coğrafi Sınırlılık:** Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletme sayısının şehirlere göre dağılımına bakıldığında, ilk üç sırayı Antalya (250), Muğla (52) ve İstanbul (46) şehirleri almaktadır. Bu sırayı, İzmir (18), Ankara (14), Aydın (12), Nevşehir (6), Bursa (4), Balıkesir (4), Adana (3) gibi büyük şehirler izlemektedir (Kültür ve Turizm

Bakanlığı, 31.12.2011). Türkiye Seyahat Acentaları Birliği verilerine göre 2011 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 447 beş yıldızlı otel işletmesinin 250’sini (%55,93) ve 6593 seyahat acentasının 1042’sini (%15,80) ve 3.789 turistik tesisin 735’ini (%19,40) barındıran Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren ve yabancı işgören çalıştıran seyahat acentaları örneklemler olarak hedeflenmiştir.

Araştırmada elde edilecek sonuçların uygun kriterlere göre genellenebilmesi açısından bazı hususlar göz önüne alınmıştır.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, araştırmaya konu olan problemin ve bugüne kadar konuyla ilgili yapılmış çalışmaların detaylandırılmasına ve konunun mevcut teoriler tarafından nasıl açıklandığına yönelik kuramsal bilgilere yer verilmiştir.

## **BÖLÜM 1. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

### **1.1. İşgücü Göçü**

Genel olarak göç çalışmak ve kendine daha iyi yaşama olanakları bulmak umuduyla, insanların oturdukları yeri bırakıp başka yörelere giderek orada kesin ya da geçici olarak yerleşmeleridir (Öngör, 1980). Farklı bir deyişle göç kavramı, kişilerin hayatlarının gelecekteki kısmının tamamını veya bir parçasını geçirmek üzere başka bir yerleşim birimine yaptıkları coğrafi yer değiştirme olayı olarak tanımlanabilir (Akkayan,1979:21). Bu mekan değişimi yakın ya da uzak mesafeli olabilmekte; kat edilen idari ve siyasi sınırlar göç olgusuna farklı anlamlar yükleyebilmektedir (Mutluer, 2003:10). Bu, insanların gelişmekte olan ülkelerden gelişmiş ülkelere gitmelerinin yanı sıra, gelişmekte olan ülkeler arasında gidip gelenlerin de önemli rakamlar oluşturabilmektedir (OECD 2009:1). Uluslararası Göç Organizasyonu'na göre dünyada halen, kayıt dışı göçmenler hariç 214 milyon göçmen vardır ve bu sayı sığınmacıları ve yerlerinden edilmiş kişileri de kapsamaktadır. Bugün dünya nüfusunun 7,025 milyar olduğu göz önüne alındığında göçmenlerin toplam nüfusa oranı yaklaşık %3'tür. Göçmen sayı ve oranı yıllar itibariyle artmaktadır. 2000'de 150 milyon saptanmış göçmen bulunmakta iken bu rakamın 2050'de ise 450 milyona çıkacağı hesaplanmaktadır (IOM 2010:4-6).

Genel olarak uluslararası göç, altı kategoride değerlendirilmektedir. Bunlar; 1) sürekli yerleşenler; 2) süreli sözleşmeli işçiler; 3) süreli profesyonel çalışanlar; 4) gizli veya yasadışı çalışanlar; 5) sığınmacılar ve 6) mültecilerdir (de Tapia, 2002:17).

Petersen bireysel ve sınıfsal farklılıkları da gözetenek, beş göç tipi oluşturmuştur (Çağlayan, 2007:83-86);

1- İlkel (primitive) göçler: Bu göçler doğal çevrenin yarattığı itme etkisiyle oluşan göçlerdir. Petersen göçebe toplulukların dönemlik göçlerini de bu göç tipi içerisinde tanımlamaktadır. Fakat Petersen'in ayrıntıyla ve asıl üzerinde durduğu konu, kuraklık, kötü hava şartları gibi çevrenin yarattığı fiziksel zorluklardan kaynaklanan ve bu sebeplerle yaşanan toplu göçlerdir.

2- Zoraki (forced) ve yönlendirilen (impelled) göçler: Petersen, ilk göç tipinde ayırt edici özellik olarak doğanın yarattığı baskıyı kullanırken; ikinci göç tipi olan zoraki göç ve üçüncü göç tipi olan yönlendirilen göçte, sosyal durumun yarattığı baskıyı ayırt edici bir özellik olarak kullanmaktadır. Bu ayırt edici özellik bağlamında potansiyel göçmenlerin, göç edip, etmemeyi tercih edebilme güçlerini kendi ellerinde buldukları durum, Petersen tarafından yönlendirilen göç olarak adlandırılmaktadır. Daha acık ifade etmek gerekirse, sosyal bir baskıya rağmen bireyler ya da bir toplum göç etmede bir karar mekanizması kullanabiliyorlar ve bu karar mekanizmasının işletme gücünü ellerinde bulduruyorlarsa, Petersen için bu yönlendirilen göç anlamına gelmektedir. Şayet potansiyel göçmenler, göç kararı üzerinde herhangi bir inisiyatifte bulunamıyorsa, bu bütünlük Petersen için zoraki göçe karşılık gelmektedir. Burada önemli olan nokta, sosyal bir zor kullanma ve zorlama sonucunda bireylerin ya da toplumların ellerindeki karar mekanizmasını kullanma şansına sahip olmamaları ya da ellerinde buldukları karar mekanizmasını kullanamamalarıdır. Petersen, Nazilerin Yahudileri göçe zorlamak için geliştirdikleri anti-Semitik eylemleri, kanunları ve Yahudileri toplama kamplarına taşımak için geliştirdikleri politikaları, zoraki göçe örnek olarak vermiştir. Petersen bu olayın zoraki göç ve yönlendirilen göç arasındaki farklılığı gösteren gerçek bir örnek olduğunu da belirtmektedir.

3- Yönlendirilmiş Göç: Yönlendirilen göçte ise bir zorlama söz konusu ise de potansiyel göçmenlerin göç tercihleri üzerinde bir inisiyatifleri vardır ve alternatif imkanları mümkündür. Yani potansiyel göçmenlerin, göç edip göç etmeme gibi, göç tercihini kullanabilme imkanları vardır.

4- Serbest (free) Göç: Yukarıdaki göç tiplerinin serbest göçten farkı, temel bir belirleyenin varlığıdır. Oysaki serbest göç tipinde kişiler, topluluklar ve toplumlar üzerine uygulanan her hangi bir zorlayıcı durum ve itici bir güç yoktur. Petersen'in tipleştirdiği serbest göçte, göçmen kesin ve kararlı bir şekilde kendi göç kararını vermekte ve buna göre hareket etmektedir. Bu göç tipi büyük kitlesel göçleri değil, bireysel tercihlerle ilerleyen kişisel göçleri tanımlamaktadır.

5- Kitlesel (mass) Göç: Petersen'e göre dünyadaki göçün üçüncü basamağı olan bu göç tipi, teknolojik gelişmeye paralel ilerleyen bir durumu ifade etmektedir. Petersen dünyadaki ulaşım yollarının ve imkanlarının gelişmesiyle, göçün kitlesel bir duruma

geldiğini ifade etmektedir. Bu göç tipinin en belirgin ve diğer göçlerden ayrılan özelliği, göçün kolektif bir olgu haline gelmesidir. Serbest göç tipine ait olarak Amerika ve Avrupa kıtasına göç eden bireysel, öncü göçmenlerin, göçün kitlesel hale dönüşmesindeki öneminin büyüklüğü, örnek olarak verilmektedir. Çünkü öncü serbest göçmenler, göç ettikleri yerin farklı hayat tarzını benimsemiş ve bu kazanımlarını diğer takipçilerine aktarmışlardır. Bir diğer ifadeyle, teknolojik gelişme ve öncü göçmenlerin kurdukları göçmen ağları, yeni göçmenleri göçe cesaretlendirmiş ve kitlesel göçü yaratmıştır (Petersen, 1958, 259–263).

Petersen'in çalışması çerçevesinde ortaya konan göç tipleri, sadece itme çekme faktörlerinin varlığı sonucunda oluşmamakta, aynı zamanda göç için bireysel ve toplumsal motivasyonları da analiz malzemesi yapıp, bu malzemeyi kullanarak oluşmaktadır. Tüm bunların eşliğinde, Petersen'in çalışması, özellikle bireysel ve toplumsal motivasyonu kapsadığı için, göç sosyolojisi içerisinde anlamlı bir yer teşkil etmektedir.

Endüstrileşmeyle birlikte gelişen iş imkanları ve endüstrileşmeye paralel gelişen ulaşım ağları, insanları Avrupa'nın içlerine ve Kuzey Amerika'ya doğru yöneltmiştir. Böylece milyonlarca insan evlerini, topraklarını ve yaşamlarını daha iyi bir hayat için bırakıp, başka yerlere göç etmişlerdir. Böyle bir dönemde çalışmasını yapmış olan Ravenstein, 1885 ve 1889 yıllarında yayımladığı Göç Kanunları (The Laws of Migration) başlıklı iki makalesinde belirlediği yedi göç kanunu tartışmaya açmıştır. Bu göç kanunları şunlardır (Çağlayan, 2007:83-86).

1. Göç ve mesafe: Göçmenlerin büyük çoğunluğu sadece kısa mesafeli bir yere göç ederler. Bu kısa mesafeli göç, gidilen yerde Göç dalgaları yaratan bir etkiye sahiptir. Ortaya çıkan bu göç dalgaları daha fazla göçmeni içine alabilecek olan büyük sanayi ve ticaret merkezlerine doğru yönelme eğilimindedir. Büyük merkezlere doğru yönelen göçün boyutlarını belirleyen de, bu gelişen sanayi kentlerindeki yerli nüfusun yoğunluğudur. Bir diğer ifadeyle, Ravenstein göç edilen merkezlerdeki iş imkanlarının çokluğunun o kentte yaşayan nüfusa oranının, göçün boyutunu belirlediğini ifade etmektedir.

2. Göç ve basamakları: Sanayileşme ve ticaretin gelişmesiyle birlikte, kentsel bağlamda meydana gelen hızlı ekonomik büyüme, kenti çevreleyen yakın yerlerdeki kişileri hızla

kente çekmektedir. Kentin çevresel alanındaki kırsal bölgede meydana gelen seyrelme, uzak bölgelerden gelen göçmenlerce doldurulmaktadır. Uzak bölgelerden gelen göçmenlerin kendi yasadıkları yerde yarattıkları seyrelme de, o bölgelere daha yakın yerlerden gelenlerle doldurulacaktır. Her bir basamak kente yakınlaştıkça ve kentin avantajları diğer göçmenler tarafından algılandıkça, göç tüm ülkeye yayılacak ve ülkenin her yerinde hissedilecektir.

Yani Ravenstein'a göre göç olgusunun bir boyutu, basamaklı bir şekilde seyrelen ve boşalan yerlerin yakın bölgelerden gelen göçmenlerce doldurulmasıyla oluşan dalgalardır. Aslında Ravenstein'ın ikinci kanunu, birincisinin destekçisi ya da açıklayıcısı gibi görünmektedir. Çünkü ilk kanunda göç dalgalarının yaratılması ve bu dalgaların nasıl ortaya çıkacağı ve bu göç sisteminin nasıl işleyeceği açıkça görünmemektedir. Ravenstein'ın ortaya koymuş olduğu kısa mesafeli göç olgusu, onun birinci göç tipini oluşturmaktadır. Daha sonraki kanunlarda ikinci göç tipi olarak uzun mesafeli göçlerden bahsedecektir.

3. Yayılma ve emme süreci: Göç olgusunda yayılma ve emme süreci birbirini destekler konumdadır ve bu süreçler birbiriyle el ele yürümektedirler. Yayılma ve emme sürecini benzer kılan temel nokta, ulaşılmak istenilen amaçtır. Yani yayılma ve emme süreçlerinde bir amaç birlikteliği vardır. Ravenstein'a göre göç, kendi basına amaç olamaz, bireyler sadece göç etmek istedikleri için yer değiştirmezler. Göçmenler için amaç, kentte gelişen ekonomik ve ticari faaliyetin getirisinden pay almaktır. Kentin getirisinden pay alma isteği ya da daha iyi yasama arzusu, yayılma sürecini desteklemektedir. Yeni ve hızlı bir şekilde gelişmekte olan sanayinin ihtiyaç duyduğu işgücü göçle karşılanmakta ve böylece gelen göç, kentsel sanayi merkezlerince emilmektedir. Ravenstein'ın ortaya koymuş olduğu bu işleyişte görüldüğü gibi, her iki süreç göçle ihtiyaçlarını karşılamakta ve amaç bakımından birliktelik içerisinde hareket etmektedirler.

4. Göç zincirleri: Ravenstein göçün zamanla zincirleme olarak geliştiğini ve göç alan yerleşim yerlerinin aynı zamanda göç de verdiğini belirtmiştir. Böylece her bir göç dalgası, tetikleyici etki göstererek, bir diğer göç dalgası yaratmaktadır. Çok net bir şekilde görülmektedir ki, Ravenstein için göç, bir bölümüyle zincirleme ve bir kez başladığında ardı ardına devam eden bir süreçtir.

5. Doğrudan Göç: Ravenstein ilk dört kanunda basamaklı ve zincirleme bir göçten bahsetmektedir. Fakat Ravenstein'in besinci kanunu doğrudan, uzun mesafeli ve basamaksız; ilk dört kanununda anlattığından başka bir tür göçü anlatmaktadır. Uzun mesafeli göçlerde, göç eden kişiler büyük ticaret, endüstri merkezlerine yönelmekte ve basamaksız şekilde, doğrudan bu kentlere yerleşmeyi tercih etmektedirler.

Ravenstein ortaya koyduğu ilk beş göç kanunu, temelde iki göç modelinden bahsetmektedir. Buna göre ilk modelde göç basamaklı bir şekilde, kısa mesafeli ve zincirleme olarak sanayi ve ticaret merkezlerine doğru gerçekleşmekte; ikinci modelde ise göç basamaksız, uzun mesafeli ve dolaysız olarak ticaret ve sanayi merkezlerine yönelmektedir. Bu göç modelleri çerçevesinde ortaya çıkan ortak nokta, göçün, ticaretin ve sanayinin geliştiği büyük kentlere doğru olduğudur.

6. Kır kent yerleşimcileri farkı: Kentte yerleşik olarak yaşayanlar, kırsal kesimde yerleşik olarak yaşayanlardan daha az göç etme eğilimindedirler. Kente yönelen göçler, kentte yaşayan yerleşikleri çok fazla yerinden oynatmamaktadır. Oysaki kırsal kesimden kırsal kesime yapılan göç, kırsalda yaşayan yerleşikleri yerinden oynatma, göç dalgaları ve basamaklı bir göç yaratma eğilimindedir.

7. Kadın erkek farkı: Ravenstein'in son göç kanunu cinsiyete aittir. Bu kanuna göre kadınlar, erkeklere oranla daha fazla göç etme eğilimindedirler. Ravenstein 1889 yılında yayınladığı ikinci makalesinde, kadınların iç göçler ve kısa mesafeli göçlerde erkeklerden daha fazla göç eğiliminde olduğunu tekrarlamış ve bir ekleme yapmıştır: Erkekler uzun mesafeli ve yurtdışı göçlere, daha fazla katılmakta ve daha yüksek bir göç eğilimi taşımaktadırlar (Yalçın, 2004: 25).

Uluslararası göçün dinamiklerine yönelik belirgin görüş, insanların daha yüksek gelir elde etmek ve daha iyi bir yaşam kalitesine sahip olmak için az gelişmiş ülkelere gelişmiş ülkelere göç ettikleri gerçeğine dayanmaktadır (İçduygu, 2009:2). Uluslararası göç olayları bugüne kadar genellikle, az gelişmiş ülkelere gelişmiş ülkelere olan hareketler bağlamında incelenmektedir. Ancak bu gerçeklik günümüzde değişime uğramış durumdadır. Gelişmiş ülkelerin ekonomik faaliyetlerini dünyanın farklı bölgelerinde yaygınlaştırmaları ile birlikte bu ülkelere az gelişmiş ya da gelişmekte olan bölgelerde doğru da göç söz konusu olmaktadır. Birleşmiş Milletlere göre uluslararası göçten bahsedebilmek için; ülkesinden ayrılarak başka bir ülkede yaşamayı

planlayan kişinin bu işlemi, bir yıldan daha fazla süre ile gerçekleştirmiş olması gerçeği aranmaktadır (Gençler, 2004:174). İnsanları, doğdukları ve yaşadıkları ülkeyi değiştirmeye iten pek çok neden bulunmaktadır. Bu nedenleri aşağıdaki şekilde sıralamak mümkündür:

### **İklim kaynaklı göç**

İnsanların iklim koşullarından ve doğa olaylarından kaynaklanan göç hareketleridir. Kuraklık, kıtlık, doğal afet gibi olaylar insanların yer değiştirmesinde önemli bir itici güç oluşturmaktadır.

### **Ekonomik kaynaklı göç**

İnsanların iş, gelir ve buna bağlı olarak daha iyi bir yaşam arzusundan kaynaklanan göç olaylarıdır. Çağdaş dünyada bölgeler ve ülkeler arasındaki göç hareketlerinin en önemli etmenini ekonomik koşullar oluşturmaktadır.

### **Siyasal kaynaklı göç**

Ülkeler arasındaki siyasal rejim farklılıkları, savaş, terör, siyasal baskı gibi yaşamı tehdit eden olayların yol açtığı göçlerdir. Bu göçler ülkeler arasında olabildiği gibi, bir ülkenin farklı bölgeleri arasındaki sorun ve dengesizliklerden de kaynaklanabilmektedir.

### **Eğitim kaynaklı göç**

İnsanların eğitim amacıyla belirli bir süre için gerçekleştirdikleri göç olayıdır. Eğitim süresinin tamamlanmasıyla geriye göç yapılabildiği gibi eğitim alınan ülkede çalışma hayatının sürdürülmesi amacıyla yerleşik olarak kalınmaya devam edilmesi de söz konusu olabilmektedir.

### **Beyin göçü**

Az gelişmiş/gelişmekte olan ülkelerin iyi eğitim görmüş, nitelikli, alanında uzmanlaşmış bireylerinin daha iyi çalışma koşullarına, daha uygun bir statüye ve daha yüksek bir gelir düzeyine sahip olmak amacıyla gelişmiş ülkelere yerleşmeleridir. Beyin göçü, eğitim kaynaklı göçün devamı niteliğinde gerçekleşebildiği gibi; sınırlı kaynakları ile uzun sürede yetiştirdiği kalifiye insan gücünü gelişmiş ülkelere kaybetme şeklinde de gerçekleşebilmektedir.



## **Emekli göçü**

Diğer göç türlerinden farklı dinamikler ve motivasyonlar içeren uluslararası emekli göçü; ağırlıklı olarak zengin Kuzey Amerika ve Kuzey Avrupalıların, ülkelerinde emekli olduktan sonra yaşamlarının geri kalanını geçirmek için Güney Amerika (Florida) ya da Güney Avrupa (Akdeniz) sahillerine olan göçünü ifade etmektedir (Balkır ve diğerleri, 2008:8). Öncelikle tatil amacı ile gidilen sıcak iklimli yerler emekli olunduktan sonra yaşama amacıyla seçilmektedir.

Göç çalışmaları içinde uluslararası göçün nedenlerine yönelik olarak çeşitli kuramlar geliştirilmiştir. Bugünkü çalışmalar çağdaş göç süreçlerinin tek bir kurama bağlanamayacağını, tek bir disiplinin bakış açısıyla açıklanamayacağını kabul etmektedir (Massey ve diğerleri, 1993:432). Küreselleşme, ülkeler arasındaki göç ilişkisinin farklı boyutlardan değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır. Uluslararası göçe ilişkin geliştirilen başlıca kuramlara aşağıda kısaca yer verilmektedir.

## **İtme - Çekme Kuramı**

Everett Lee'nin 1966 tarihli A Theory of Migration adlı makalesinde ortaya koyduğu itme-çekme kuramına göre göçün oluşmasına neden olan etmenler 4 başlık altında toplanmaktadır. Bunlar: 1) yaşanılan yerle ilgili etmenler, 2) gidilmesi düşünülen yerle ilgili etmenler, 3) engeller, 4) bireysel etmenlerdir (Çağlayan, 2006:6). Kurama göre hem yaşanan yerin hem de gidilecek yerin itici ve çekici unsurları bulunmaktadır. Bireysel koşulların etkisiyle, bu unsurlar arasında seçim yapılması göç kararında etkili olmaktadır. Bu kurama göre, endüstrileşmiş ve gelir düzeyi yüksek olan ülkelerin göçmen işçilere çekici geldiği ve bu olgunun kendi ekonomik durumlarını geliştirmek amacıyla yönelik olduğu kabul edilmektedir (Şahin, 2001:59). İtme çekme kuramında, refah düzeyi yüksek, endüstrileşmiş ülkelerin; kendi ülkelerinde iş bulamayan ya da çok düşük ücretlerle sosyal güvenlikten yoksun olarak çalışan işçilere çekici geldiği savı kabul edilmektedir. İşgücü göçü açısından bakıldığında, yaşanılan ülkenin çalışma koşulları itici etmenleri, göç edilecek ülkenin vaat ettiği çalışma koşulları çekici etmenleri oluşturmaktadır.

### **Merkez-Çevre Kuramı**

Immanuel Wallerstein'in 1974 tarihli *The Modern World System* adlı eserine dayanan kuramın savunucuları, uluslararası göçün kökenini 16. yüzyıldan itibaren gelişen ve yayılan dünya pazarının yapısına bağlamaktadır (Massey ve diğerleri, 1993:444). Dünya sistemleri kuramı olarak da adlandırılan bu kuram, göç olgusunu sosyalist bakış açısı ile irdelemekte, göç sürecini sömürgecilik ile ilişkilendirmektedir (Mutluer, 2003:20). Dünya büyük bir pazar olarak düşünüldüğünde, 16. yüzyılda hakim olan sömürgeci düzen bugün de bir anlamda devam etmektedir. Küreselleşme sürecinde gelişmiş ülkeler teknoloji, üretim, hammadde, sermaye ve emeğin denetimine ilişkin üstünlük sağlamaktadır. İşgücünün, bunun bir sonucu olarak çevre ülkelerden merkez ülkelere doğru yer değiştirdiği ileri sürülmektedir.

### **Göç Sistemleri Kuramı**

Uluslararası ilişkiler kapsamında, ekonomik ve siyasal temelli olarak geliştirilmiş kuramsal bir çerçevedir (Çağlayan, 2006:16). Bu kurama göre, belirli nedenlerle tarihsel bir bağı ya da ilişkisi bulunan iki ya da daha fazla ülke arasında, göçmen protokolleri ile bir göç sistemi oluşturulmaktadır. Kuramdaki önemli nokta, söz konusu ülkeler arasında göç ilişkisinden önce, ekonomik, siyasal ya da askeri bir bağın bulunmuş olmasıdır. Bu anlamda, Birinci Dünya Savaşı'nda müttefik olarak yer almış olan Almanya ile Türkiye arasında sonradan kurulan göç sistemi bu kuram çerçevesinde değerlendirilebilir.

### **İlişkiler Ağı (Network) Kuramı**

Bu kuram göç olaylarını sadece nedensellik ilişkisi ile değil aynı zamanda göçmenler arasındaki iletişim açısından da değerlendirmektedir. Belirli bir ülkeye göç etmiş olup yerleşenler ile göç etmeyi düşünen ya da yeni göç eden kişiler arasında bir iletişim ve ilişki söz konusu olmaktadır. İlişkiler ağına akrabalar, hemşeriler ya da dostlar dayanışma içine girmekte, bu dayanışma göçü özendirilen bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Mutluer, 2003:21). Bu ağlar aynı zamanda yer değiştirmeden kaynaklanan maliyet ve riskleri azalttıkları için uluslararası göç olasılığını artırmaktadır (Massey ve diğerleri, 2003:448). Özellikle ekonomik kaynaklı göçlerde ve bugün yoğun olarak üzerinde durulan emekli göçünde ilişkiler ağının payının olduğunu söylemek mümkündür.

Küreselleşme olgusunun günümüzde uluslararası göç hareketlerini hızlandırdığı bilinmektedir. Ekonomik, sosyal ve siyasal olarak genellenen göç nedenleri, az gelişmiş toplumların üyesi bireylerin gelişmiş refah ülkelerine doğru olan göç hareketlerinde doğal olarak daha fazla etkili olmaktadır. Ancak 20. yüzyılın sonlarına gelindiğinde küreselleşme pek çok alanda daha fazla hissedilmeye, iletişim ve ulaşım ağları ile insanlar daha fazla hareketlilik alanı kazanmaya başlamıştır. Bu durum gelişmiş ülkelerde yaşayan bireylerin de farklı etmenlerle göç etmelerine ve değişik iklim ve kültürlere sahip ülkelere yerleşmelerine olanak sağlamaktadır.

İşgücü göçünün yakın dönemdeki hızlanmasının İkinci Dünya Savaşı sonrasında daha belirgin olmaktadır. Savaş sonrası dönemdeki işgücü açığının kapanmasında özellikle Avrupa ülkelerinin büyüme süreçlerinin etkili olduğunu görmekteyiz. 1945-1970 yılları arasında Batı Avrupa ülkelerinin ihtiyacı olan işgücü açığı Yunanistan, İspanya ve Portekiz ve bir ölçüde İtalya ile yani güneyden karşılandığı görülmektedir. Söz edilen ülkelerin Avrupa'nın diğer gelişmiş ülkelere görece daha az sanayileşmiş olması göçün bu ülkelere karşılanmasını sağlamıştır. Ancak daha sonraki yıllarda yüksek işsizlik oranları ve ekonomik durgunlukları nedeni ile işgücü ihracı daha fazla oranda görece daha az gelişmiş yörelere, Türkiye, Fas, Tunus ve eski Yugoslavya gibi ülkelere doğru kaymıştır. Buralardan başta Almanya olmak üzere Batı Avrupa'ya yönelik 1960'lardan itibaren işgücü göçü başlamıştır (OECD, 2003:4). Bu ülkeler 1974 yılına kadar resmi yollardan işgücü göçü sağlamışlardır. Daha sonraki yıllarda ise işgücü göçü yasal yollardan dört farklı biçimde sürmüştür. Bunlardan ilki, aile birleşmeleri yolu ile çalışma, vasıf düzeyi yüksek işçilerin izinli çalışmaları, mülteci ve sığınmacıların taleplerinin incelendiği süre içindeki çalışmaları ve öğrencilerin öğrenim süreleri içindeki çalışmaları olarak gruplanmaktadır. (E.Krzeslo, 2002:46) Bu grupların dışında kalan ve en fazla iş piyasasına katılanlar yasadışı yollardan ülkede kalmaya çalışanlar, yani işgücü göçünün ana unsuru olan kesimlerdir. 1980'li yıllardan 2000'li yıllara süren işgücü göçünün en temel niteliklerinden biri de bu göçmenlerin kayıt dışılığı ve önemli ölçüde mülteci, sığınmacı olmalarından kaynaklanmalarıdır. Bu anlamda sadece 1989-1998 arası dört milyon dan fazla kişinin Avrupa'ya iltica başvurusunda bulunduğu anlaşılmaktadır. (Toksöz, 2002:23)

Başlangıçta işgücü göçü veren, (İtalya, Yunanistan, İspanya ve Portekiz) dört güney Avrupa ülkesinin 1990'lı yıllardan itibaren kendi işgücü piyasalarında önemli değişimler gözlenmeye başlanmıştır. Bu değişimlerden belki de en çarpıcı olanı 1960'lı yıllarda işgücü göçü veren bu ülkelerin bugün önemli oranda yabancı işgücü bulduklarındır. Bugün bu dört ülkenin aktif nüfusları içinde ortalama yabancı işgücü oranı %2,1 olmaktadır (2000) (OECD, 2003:20). Bu çarpıcı değişikliğin en önemli nedenlerinden bu ülkelerin sahip oldukları ekonomik gelişmişlik düzeyleridir.

Diğer taraftan gelişmiş Batı ekonomileri karşılaştıkları yabancı işgücü göçü karşısında 1970'li yılların başından beri çeşitli kısıtlayıcı vize önlemleri almaya başlamışlardır. Alınan önlemlerin yetersiz kalışı bu ülkeleri yeni arayışlar içine sokmuştur. Önceleri daha çok doğudan batıya doğru olarak gelişen göçler bugün artık farklı yönler içermektedir. Bu bağlamda, uluslararası göç ve kültürlerarası iletişim ilişkisine geçmeden önce, Türkiye'nin uluslararası göç haritasındaki yerine değinmenin yararlı olacağı düşünülmektedir.

## **1.2. Türkiye ve Yabancı İşgörenler**

Yabancı "ülkesinde bulunduğu devlete vatandaşlık bağı ile bağlı olmayan kimse" şeklinde tanımlanmaktadır yani kişinin yabancı olarak değerlendirilmesinde milliyet ve soy deyimlerinden farklı olarak, vatandaşlık kriteri esas alınmaktadır, Türk mevzuatına göre de 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkında Kanun'un 3.maddesine göre "403 sayılı Türk Vatandaşlığı Kanununa istinaden Türk Vatandaşı sayılmayan kişi" yabancıdır (Asar, 2004:7).

Osmanlı İmparatorluğu'na çalışma için yabancı işgörenlerin gelmeleri ise kurulan ilk fabrikalarda işi öğretmek amacı ile vasıf düzeyi yüksek ustalar aracı ile gerçekleşmiştir. Bu tarihten sonra ve günümüzde de benzer düzeyde vasıf düzeyi yüksek ustaların, çoğunlukta yabancı işletmelerde olmak üzere, çalıştıkları görülmektedir. Bu usta işçilerin geliş amaçları ve kalış süreleri burada incelenen yabancı işçilerden farklılık göstermektedir. Söz edildiği gibi 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye, en başta komşularından olmak üzere ciddi sayılabilen bir oranda göçmen işçi almaya başlamıştır (Lordoğlu, 2007). Asya ve Avrupa arasında köprü görevi görmesi, üç tarafının denizlerle çevrili olmasıyla, deniz yoluyla geçişlere de imkân vermesi ve en önemlisi de Irak, İran, Suriye, İsrail, Filistin, Kafkaslar, Afganistan, Rusya ve Balkanlar gibi iltica

hareketlerinin yoğun olarak gerçekleştiği bir dünya coğrafyasına yakın mesafede bulunması, Türkiye'nin, gerek sığınma, gerek üçüncü bir ülkeye sığınma öncesi geçiş ülkesi olarak kullanılmasına neden olmaktadır (Ümit, 2001:36). Bu ülkelerden Türkiye'ye gelenlerin bir bölümü, sayılan nedenlerle ve etnik köken itibarı ile Türkiye'ye yakınlık duymaktadır. Soğuk savaşın sona ermesi ve komünizmin çöküşü yaşanan ekonomik sıkıntılar bu ülkelerdeki Türkleri çoğu zaman yasal olmayan yollardan Türkiye'de iş aramasına sebep olduğu coğrafi yakınlığın getirdiği yolculuk masraflarının düşüklüğü ve mevcut vize kolaylıkları göçmenler açısından ayrı bir çekim alanı yaratmaktadır (Kirişçi, 2000:41).

**Tablo 1**  
**Türkiye'nin Aldığı Göçün Ülkelere Göre Dağılımı ('000)**

Ülkeler	2000	2001	2002	2003	2004
<b>Bulgaristan</b>	61,0	58,0	59,0	55,0	52,0
<b>Rusya Fed.</b>	7,0	6,0	6,0	8,9	11,5
<b>Azerbaycan</b>	11,0	10,0	10,0	12,5	11,0
<b>Yunanistan</b>	7,0	7,0	7,0	5,0	7,5
<b>ABD</b>	6,0	5,5	6,0	6,5	7,0
<b>Iran</b>	6,0	7,0	7,0	5,5	6,5
<b>Diğer Ülkeler</b>	70,1	67,7	62,6	58,8	60,0
<b>Toplam</b>	168,1	161,2	157,6	152,2	155,5

**Kaynak:** OECD International Migration Data 2006, <http://www.oecd.org>

1960'lardan beri Türkiye net göç veren ülkelerden biridir. Türkiye nüfusunun yaklaşık yüzde 6'sı dışarıda yaşamaktadır (OECD, 2003:269). Yine de son yıllarda göç alış hızında artış olduğu; özellikle artan oranda transit göçe muhatap olduğu bilinmektedir. Yabancıların Türk işgücü piyasasına katılmalarının görünür hale gelişi kısmen 1990'lı yıllardan itibaren başlamıştır. Bununla birlikte yabancıların Türkiye'de iş piyasalarına katılımında hayli eski tarihlere rastlamak da mümkündür ve günümüzde de benzer düzeyde vasıf düzeyi yüksek ustaların, çoğunlukta yabancı işletmelerde olmak üzere, çalıştıkları görülmektedir. Bu usta işçilerin geliş amaçları ve kalış süreleri burada incelenen yabancı işçilerden farklılık göstermektedir. Söz edildiği gibi 1990'lı yıllardan itibaren Türkiye, en başta komşularından olmak üzere ciddi sayılabilen bir oranda göçmen işçi almaya başlamıştır (Lordoğlu, 2007). Bu ülkelerden Türkiye'ye gelenlerin

bir bölümü, sayılan nedenlerle ve etnik köken itibarı ile Türkiye'ye yakınlık duymaktadır. Soğuk savaşın sona ermesi ve komünizmin çöküşü yaşanan ekonomik sıkıntılar bu ülkelerdeki Türkleri çoğu zaman yasal olmayan yollardan Türkiye'de iş aramasına sebep olduğu coğrafi yakınlığın getirdiği yolculuk masraflarının düşüklüğü ve mevcut vize kolaylıkları göçmenler açısından ayrı bir çekim alanı yaratmaktadır (Kirişçi,2000:41).

Tablo 2'de Türkiye'ye yönelen kaçak göçün toplam rakamları ve bu rakamların başta gelen 15 ülkeye göre oransal dağılımı yer almaktadır. Değerlendirmeye geçmeden belirtmekte fayda vardır ki bu rakamlar sadece gözaltıları göstermekte kaçak işçi stokuna ilişkin rakamları yansıtmamaktadır.

**Tablo 2**  
**Türkiye'de Kaçak İşçi Göçünde Gözaltı Olayları (1995-2002)**

Ülkeler	1999	%	2000	%	2001	%	2002	%	1995-2002	%
Irak	11550	24,3	17280	18,3	18850	20,4	20930	25,3	93971	30,1
Moldova	3098	6,5	8290	8,8	11450	12,4	9611	11,6	32494	10,4
Afganistan	3046	6,4	8476	9	9701	10,5	4246	5,1	26563	8,5
Pakistan	2650	5,6	5027	5,3	4829	5,2	4813	5,8	20567	6,6
Romanya	3395	7,1	4500	4,8	4883	5,3	2674	3,2	15675	5
Ukrayna	1715	3,6	4527	4,8	3451	3,7	2874	3,5	12601	4
Rusya	1695	3,6	4554	4,8	3893	4,2	2139	2,6	12344	4
Bangladeş	1193	2,5	3228	3,4	1497	1,6	1810	2,2	10872	3,5
Gürcistan	809	1,7	3300	3,5	2693	2,9	3115	3,8	9977	3,2
Bulgaristan	1005	2,1	1699	1,8	1923	2,1	3178	3,8	7990	2,6
Azerbaycan	620	1,3	2262	2,4	2426	2,6	2010	2,4	7355	2,4
Suriye	776	1,6	1399	1,5	782	0,8	219	0,3	3960	1,3
Arnavutluk	792	1,7	1026	1,1	1137	1,2	482	0,6	3447	1,1
Fas	369	0,8	1401	1,5	849	0,9	201	0,2	3289	1,1
Yugoslavya	325	0,7	1283	1,4	754	0,8	549	0,7	2924	0,9
Diğer	14482	30,5	26248	27,8	23242	25,2	23979	28,9	47761	15,3
Toplam	47520	100	94510	100	92360	100	82830	100	311790	100

**Kaynak:** Savaşan, Fatih, Uluslararası Göç- Kamu Maliyesi Üzerindeki Etkileri, Ankara: Gazi Kitabevi, 2007

Güvenilirliği tartışılan rakamlara göre Türkiye’de 1 milyon kaçak işçi olduğunu kaydetmektedir. 1995-2002 döneminde toplam 310 bin kaçak göçmen yakalanmıştır. 2003 ve 2004 yıllarında yakalanan kaçak işçi sayısı, sırasıyla 56 bin ve 61 bin civarındadır (Narlı, 2006:26). Bu rakamlar önceki yılların rakamlarına göre bir gerilemeye işaret etmektedir.

Kaçak göçmenlerin yaklaşık yüzde 60’ı transit göçmenlerden oluşmakta, dönem içinde transit göçmenlerin oranında azalma, Doğu Bloğundan gelen göçmenlerin oranında ise artış gözlemlenmektedir. Bu kaçak girişlerin yaklaşık yarısı Irak, Moldova ve Afganistan kökenlilerdir. Listelenen 15 ülkeden girişler toplam kaçak girişlerin yüzde 85’ini oluşturmaktadır (Savaşan, 2007:155). Türkiye’ye yönelen kaçak işçi göçünü ikiye ayırmaktadır: Eski Doğu Bloğu ülkelerinden değişik sektörlerde istihdam olanağı bulan kaçak göçmenler ve özellikle Ortadoğu, Asya ve Afrika Ülkelerinden gelip Türkiye’yi geçiş yeri olarak kullanarak gelişmiş ülkelere ulaşmak isteyen göçmenler. Romanya, Moldova, Rusya Federasyonu ve Ukrayna birinci tür göçmenlerin kaynak ülkeleridir. Bu ülkelerden gelen göçmenler tekstil ve inşaat sektöründe, ev hizmetlerinde ve eğlence sektöründe iş bulmaktadırlar. Bu gruptaki kaçak göçmenler genelde yasal yollardan Türkiye’ye geldikten sonra vize süreleri dolduktan sonra geri dönmekte veya vize tiplerini ihlâl ederek çalışmaktadırlar. İran, Irak, Pakistan, Bangladeş, Sri Lanka ve Nijerya gibi ülkelerden gelen göçmenler ise Batı ülkelerine geçiş yeri olarak Türkiye’yi kullanmaktadırlar. Giriş ve çıkışları genelde yasadışı olan bu göçmenler çıkış yapınca dek kaçak olarak çalışmaktadırlar. ÇSGB (2004:38) raporuna göre kaçak işçiler daha çok Marmara ve Doğu Karadeniz’de yoğunlaşmakta, Ege ve Akdeniz Bölgelerinde ise yaz aylarında turizm sektöründe iş bulabilmektedirler.(İçduygu’dan aktaran Savaşan, 2007:155)

Gelen yabancılarda dikkat çeken bir nokta geldikleri ülkeye veya bölgelere göre ayrı çalışma niteliklerinin bulunmasıdır. Örnek verilirse, Siyasal nedenlerle Türkiye’ye Doğu’dan gelenlerin çalışmaları ile daha uzun süreli, Batı ve Kuzey’den gelenlerin ise çalışmaları geçici bir süre içindedir (Şenkal, 2003:8).

1960’lı yıllarda Batı ülkelerine göç veren bir ülkenin yaklaşık 40 yıl sonra farklı amaçlarla da olsa göç alan ülke konumuna girmesi beraberinde ilginç deneyimleri de getirmektedir. Bu noktada Türkiye’nin 1990’lı yıllardan itibaren başlayan ve bir ölçüde

halen süren çekim alanı olma niteliği, özellikle yakınında bulunan eski doğu bloğu ülkeleri vatandaşları için geçerli olmaktadır. BDT ve eski doğu bloğu ülkelerinden gelen turist sayısındaki son yıllardaki artış dikkat çekmektedir (Lordoğlu, 2007).

Çoğunlukla komşu ülkelerden “çalışmaya” gelenlerin temel çalışma argümanları kendi ülkelerinde “iş ve işlerin” kalmaması yani işsizlik sorunu, diğeri de elde edilen gelirin dışarı ülkelere göre çok düşük düzeylerde kalması ve bu gelire ancak temel harcamaların bile karşılanamıyor olmasıdır (Karadeniz, 2001).

Gelenlerin vasıf düzeyleri ve yaptıkları işler arasında çoğunlukla hiçbir bağlantı bulunmamaktadır. Edinilen “iş disiplini” işverenler açısından olumlu bir unsur olarak kabul edilmektedir.

Ülkeye giren yabancıların çalışma alanları sanayi ve hizmetler grubunda yoğunluk kazanmaktadır. Tarım işkollarında yabancılara daha seyrek rastlanmakta, ancak Doğu Karadeniz yöresinde bir ölçüde çay ve fındık toplama dönemlerinde Trakya’da ise sınırlı sayıda çobanlık işinde yabancılar olduğu basın ve yapılan bazı gözlemlerden anlaşılmaktadır. Yazılı ve görsel medyadan izlendiği kadarı ile kaçak olarak çalışan yabancı işçiler üzerinde sahip oldukları meslek ve eğitimin dışında kaldıkları ve niteliklerini geldikleri ülkede çok sınırlı ölçüde kullandıkları anlaşılmaktadır (Lordoğlu, 2007).

Gelen yabancıları dikkat çeken bir başka sınıflaması da geldikleri ülkeye veya bölgelere göre ayrı çalışma niteliklerinin bulunmasıdır. Örnek verilirse, Siyasal nedenlerle Türkiye’ye Doğu’dan gelenlerin çalışmaları ile daha uzun süreli, Batı ve Kuzey’den gelenlerin ise çalışmaları geçici bir süre içindedir (Lordoğlu, 2007:7). Benzer bir sınıflama, farklı yazarlar tarafından yapılmaktadır. Doğu Avrupa ülkelerinden gelenlerin (Romanya, Moldova, Ukrayna gibi) iş aramak ve çalışma amaçları, Ortadoğu ve Asya Ülkelerinden gelenlerin (İran, Irak, Afganistan, Pakistan, Bangladeş, Çin, Sri Lanka ) Türkiye’yi bir transit ülke olarak görüp asıl amaçlarının Batı ülkelerine geçmek oldukları, son grupta ise kendi ülkelerine dönmek istemeyen ve ülkede yasadışı çalışma ve göç imkanlarını araştırarak Asyalı mülteciler bulunmaktadır. (Şen, 2006: 55-56, Yardımcı, 2006:168)



Türkiye'ye yönelik bir işgücü göçü Batı ekonomilerine yönelik olandan sadece sayısal olarak değil, niteliksel olarak da ayrılmaktadır. Belirgin ilk farklılık işgücü göçünün esas olarak yöneldiği ülkelerle Türkiye arasında var olan gelir farklılığıdır. Türkiye fert başına düşen milli gelir açısından orta-alt gruba giren ülkeler arasındadır. Kişi başına düşen gelir, son 10 yılda 3 katına çıkmış, 3.492 dolardan 10,444 dolara yükselmiştir. Satın alma gücü paritesine (PPP) göre ise, kişi başına gelir, 16 bin dolara yaklaşmıştır (Ekonomi Bakanlığı. 2012).

İkinci farklı nitelik, yabancıların Türk işgücü piyasalarında oluşan bir yetersizlik nedeni ile gelmiş olmamalarıdır. (Lordoğlu, 2003:7). Üçüncü nitelik ise, Türkiye'nin komşusu olan ülkelerle yakın kültürel ve tarihsel bağlarının bulunmasıdır. Bulgaristan, Romanya, Azerbaycan, ve diğer Türk Cumhuriyetleri gibi ülkelerde önemli oranda Türk kökenli yaşamaktadır. Ve nihayet son olarak da Türkiye'nin bulunduğu coğrafi koşullar nedeni ile Batı ülkelerine transit geçişin kuzeyden Ukrayna yolu veya güneyden kuzey Afrika hattına göre az maliyetli ve daha güvenilir özellikler taşımaktadır. (Jandarma Komutanlığı Hizmete Özel Yayın, 2003). Sonuç olarak Türkiye, artan ölçüde işgücü amaçlı göç nedeni ile gelen yabancıların kaçak olarak çalışmak zorunda kaldıkları ve bir dizi çalışma sorununa maruz kalan yeni göç alan bir ülke konumundadır.

2003 yılında yürürlüğe giren 4817 sayılı “Yabancıların Çalışma İzinleri Hakkındaki “ kanun ile Türk vatandaşı sayılmayan kişileri yabancı kabul etmiştir. Ancak bu yabancı kavramının çalışma hakkı açısından iki önemli istisnası bulunmaktadır. Bunlardan biri doğumla Türk vatandaşlığı kazanmış ancak sonradan izin alarak Türk vatandaşlığından ayrılan kişilerin sahip olduğu çalışma hakkıdır. Yasa koyucu bu istisna ile çalışma hakkının kullanılmasında eski Türk vatandaşları ile yabancılar arasında bir ayırım oluşturarak eski vatandaşları lehine bir koruma getirmiştir. Bu noktada TC vatandaşlığını kaybedenlerin çalışma izinleri istisnai olarak verilmektedir. (YÇİHK uygulama yönetmeliği m:47). Diğeri ise 1981 tarihli ve 2527 sayılı “Türk Soyulu yabancıların Türkiye’de Meslek ve sanatlarını serbestçe yapabilmelerine, kamu ve özel kuruluş ve işyerlerinde çalıştırılabilmelerine ilişkin” kanundur. Yasa koyucu bu istisna ile çalışma hakkının kullanılmasında “Türk soylu” kavramı ile istisna yaratmıştır. Burada Türkiye’ye yakın ülkelerdeki etnik gruplardan kendilerini Türk kabul edenlerin konumlarının ve soylarının ispatının ülkeye girdikten sonra ciddi sorunlar yarattığı

yapılan görüşmelerde aktarılmaktadır. Bu istisnalar dışında kalanlar tamamen yabancı olarak kabul edilip, çalışmaları izne tabidir. Bir yabancının çalışabilmesi için öncelikle çalışma izni alması gerekmektedir. ( Kıral, 2006:31).

2003 yılına kadar farklı kurumlar tarafından alınan çalışma izinleri bulunan yabancıların bu tarihten sonra çalışma izinleri tek çatı altında toplanmıştır.( Güzel ve Bayram 2006: 87-94). 4817 sayılı Yabancıların Çalışma İzinleri Kanunu ile bir çerçeve yasa oluşturulmuştur. Bu yasa ile 2003 yılından itibaren yabancıların Türkiye’de çalışmaları ile ilgili bütün izinler Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından verilmeye başlanmıştır.

Aşağıdaki tablo 3’de görüleceği üzere, çalışma izni alan yabancıların sayılarında son yıllarda önemli artışlar olmaktadır. Sadece 2004 yılına göre 2006 yılında izin alıp çalışanların sayısında %45 gibi önemli bir artış gözlenmektedir. Çalışma izinleri verilenlerin meslek grupları ve görev yapmak istedikleri alanlara göre dağılımlar yabancı işgücüne olan talebin seyrini de göstermektedir.

**Tablo 3**  
**CSGB tarafından verilen Çalışma İzinlerin Yıllara Göre Dağılımı**

YILLAR YEARS	İZİN TÜRÜ Statu of Permission						TOPLAM Total
	SÜRELİ İZİN Working permission for a definite period	UZATMA Renewal of permission	SÜRESİZ Unlimited permission	SÜRESİZ UZATMA Renewal of Unlimited permission	İSTİSNAİ İZİN Exceptional Permission	BAĞIMSIZ Independent Work Permission	
06.09.2003 31.12.2003	508	295	10	40	1	1	855
2004	4.792	2.222	46	180	51	11	7.302
2005	5.263	3.764	39	120	221	31	9.438
2006	6.407	3.774	44	76	284	18	10.603
2007	5.491	3.007	25	71	325	11	8.930
2008	6.543	3.583	32	75	456	16	10.705
2009	8.782	4.693	26	57	456	9	14.023
2010	8.995	4.760	33	68	343	2	14.201

**Kaynak:** ÇSGB Yabancılar Dairesi Başkanlığı, 2006

Buna göre izinli çalışanların meslek ve görev yaptıkları alanlar çalışma bakanlığı geçici verilerine göre aşağıdaki tablo 4’de görülmektedir.

Tablo 4’den görüldüğü gibi üst düzey yönetici, nitelikli tarım ve buna bağlı sektörler ile profesyonel meslek grupları görev yaptığı alanlar açısından en yoğun izin talep eden grubu oluşturmaktadır. Bu grup ve profesyonel meslek grubu içinde Türkiye’de çalışan izinli yabancıların eğitim ve yönetici gibi profesyonel alanlarda iş piyasasına katıldıklarını söylemek mümkündür.

**Tablo 4**

**ÇSGB Tarafından Verilen İzinlerin Mesleklere Ve Diplomalara Göre Dağılımı**

Görev yaptığı işe göre verilen izinler		
Meslek sınıflaması	Sayısı	%
Kanun yapıcılar, üst düzey yöneticiler, ve müdürler	2155	22,47
Profesyonel meslek mensupları	1406	14,66
Yardımcı profesyonel meslek mensupları	344	3,58
Büro ve müşteri hizmetlerinde çalışanlar	369	3,85
Hizmet ve satış elemanları	0	0
Nitelikli tarım, hayvancılık, avcılık, ormancılık ve su ürünleri	1829	19,07
Tesis makine operatörleri ve montajcılar	604	6,30
Nitelik gerektirmeyen işlerde çalışanlar	54	0,56
Meslek belirtmeyenler	2831	29,51
<b>Toplam</b>	<b>9592</b>	<b>100</b>

**Kaynak:** ÇSGB Yabancılar Dairesi Başkanlığı, 2006

Ancak önemli bir çalışan grubu da meslek belirtmeden sunulan işe talip olmakta ve izin talep etmektedir. Bu grupta olanları dahil etmeden yapılan sınıflamaya göre de çizelgede bir farklılaşma çıkmamaktadır. Üst düzey yöneticiler ve profesyonel meslekler en fazla izin talep edilen ve çalışma izini alan gruplardır. Bu izinli çalışma alanlarının Hazine ve Dış Ticaret Müsteşarlığı tarafından verilen dönemdeki seyri de benzer bir dağılımı yansıtmaktadır. 1998-2000 yılları arasında çalışma izini almak için başvuran ve kabul edilenlerin içinde üst düzey yönetici konumunda olanların oranı toplam içinde % 40 düzeyini aşmaktadır (Ciğerci Ulukan, 2006:224). Bu durumda gerek, Hazine ve Dış ticaret müsteşarlığı gerekse, ÇSGB döneminde alınan izinlerin önemli ölçüde nitelikli işlere yönelik mesleklerde yoğunlaştığını göstermektedir. Oysa sadece çalışma sırasında karşılaşılan örneklem sayı ve dağılımı bu resmi rakamlarla paralellik göstermemektedir. Söz konusu dönemde sezonluk olarak turizm işletmelerinde çalışan

binlerce yabancı uyruklu işgörenin; Stajyer, eğitim ve benzeri uygulamalar adı altında aslında kayıt dışı olarak çalıştırıldığı ve bu sayıların çok üzerinde olduğu bunun yanında da nitelik olarak çoğunun alt düzey çalışan olduğu açıktır. Bunun altında yatan özendirici ve kolaylaştırıcı gerekçe mevzuattaki açık maddelerden kaynaklanmaktadır. YÇİHK uygulama yönetmeliğine göre; H. Maddesi uyarınca: Karşılıklılık esasına göre öğrenci değ işim programları çerçevesinde staj süreleri ile sınırlı kalmak kaydıyla özel veya kamu kurum ve kuruluşlarında staj yapacak yabancı öğrenciler ile J maddesi dahilinde; 1 yıl içinde görev süresi 6 ayı geçmemek kaydıyla Türkiye'ye gelen tur operatörü temsilcisi yabancıların çalışma izni almalarına gerek yoktur.

Bu bağlamda ülkedeki yabancıların en yoğun olarak çalıştığını tahmin ettiğimiz sektörlerin başında turizm sektörü gelmektedir.

### **Türk Turizm Sektöründe Yabancı Çalışanlar**

Tüm dünyada sözü edilen artış düzeyi ve son 20 yıldır nerede ise dünya ortalamasının üzerinde bir gelişim düzeyi gösteren Türk Turizm sektörü 2011 yılını da gerek aldığı pay ve ziyaretçi sayısındaki yükseliş gerekse istihdama katkısı ile yükselişini sürdürmektedir. Tablo 5'te de görüleceği üzere 31.12.2011 itibarı ile sadece araştırmaya konu olan Antalya bölgesindeki beş yıldızlı işletme sayısı 250'ye, toplam turistik tesis sayısı ise 735'e ulaşmıştır.

**Tablo 5**

#### **Seçilmiş Bölgeler ve Türkiye'de Turistik Tesis Sayıları**

<b>Bölge</b>	<b>Acenta</b>	<b>%</b>	<b>Turistik Tesis</b>	<b>%</b>	<b>Otel 5*</b>	<b>%</b>	<b>Otel 4*</b>	<b>%</b>
İstanbul	2198	33,34	776	20,48	46	10,29	87	14,72
Antalya	1042	15,80	735	19,40	250	55,93	170	28,76
Türkiye	6593	100	3.789	100	447	100	591	100

**Kaynak:** Turizm Bakanlığı 31.12.2011 Tarihli verilerinden derlenmiştir.

Tablo 6'ya göre otel, lokanta ve eğlence yerlerinin istihdam rakamlarının sürekli arttığı, sadece 2008 ve 2010 yıllarında otel lokanta istihdamında bir gerileme olduğu görülmektedir. Sosyal Güvenlik Kurumu verilerine göre, 2009 Mart ayından 2010 Mart ayına kadar geçen dönemde turizm sektörü ile ilişkili alanlarda çalışan sigortalı sayısı %31,2 oranında artarak 280 bin kişiye ulaşmıştır (Yıldız, 2011:67). Diğer

sektörlerde olduğu gibi turizm sektöründe de çalışan kişilerin yaklaşık olarak yarısının sigortalı olarak çalıştığı tahmin edilmektedir. Buna göre toplam çalışan sayısı gerçekte sigortalı çalışanların iki katı olmaktadır. Türkiye genelinde konaklama, yiyecek içecek hizmetleri, hava yolu seyahat acenteleri gibi turizmle ilişkili alanlarda 1,2 milyon dolayında kişi istihdam edilmektedir (TUROFED, 2010:19).

**Tablo 6**  
**Türk Turizm Sektöründe İstihdam ve Yabancı İstihdam**

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toplam Çalışan '000	776	796	826	847	872	949	1001	1067	1058	1131	1177
Turizmin Payı %	3,60	3,70	3,87	4,02	4,44	4,73	4,90	5,15	4,99	5,32	5,2
Yabancıların Payı % *	2,00	2,24	2,48	2,79	3,11	3,29	3,59	3,87	4,49	4,83	5,33

**Kaynak:** TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu)4. Turizm Raporu, 2011\* Tahmini

Bu anlamda, genel olarak turizm sektörünün bir ülke ekonomisinde üç farklı türde istihdam yarattığını belirtmek gerekir. Bunlar; i) Doğrudan İstihdam: Turizm sektöründe tesislere gelen turistlerin ihtiyaçlarını karşılayan otel, motel, restoran gibi yerlerde çalışan personelin yarattığı istihdam türüdür. ii) Dolaylı İstihdam: Turistik arzı destekleyen, tesisleri yapan inşaat sektörü, yiyecek-içecek üreten tarım ve sanayi sektörü, ticaret sektörü gibi alanlarda çalıştırılan personelin yarattığı istihdam türüdür. iii) Ek İstihdam:Turizmden elde edilen gelirin harcanması sonucunda oluşan ve uyarılmış istihdam olarak da bilinen istihdam türüdür. Market, kuyumcu gibi iş yerlerinde meydana gelen istihdam artışı bu kapsamda incelenebilir (Kılıç, 2000:33).

Türkiye Otelciler Federasyonu'nun Haziran 2011 raporuna göre, turizm sektöründe konaklama alanında yapılacak yatırımlar için Hazine Müsteşarlığı'ndan alınan teşvik belgelerinde öngörülen istihdam verilerine göre konaklama tesisleri yatırımları Türkiye'de yılda ortalama 17 bin kişiye istihdam olanağı sağlamaktadır. Hazine Müsteşarlığı verilerine göre, 1987 yılından 2009 yılına kadar 23 yılda 4.715 teşvik belgesi alınmış ve alınan bu belgeler ile yatırımı öngörülen tesislerde bu dönemde toplam 388.753 kişiye istihdam olanağı sağlanmıştır. Buna göre yalnız teşvikli turizm yatırımları ile yılda ortalama 16.902 kişiye konaklama tesislerinde iş alanı açılmıştır.

Konaklama kesiminde gözlenen bu durum ülkelerin sahip oldukları işgücüne istihdam yaratma alanı olarak bugüne kadar sanayi kesimi görülürken, son özellikle ekonomik kriz dönemlerinde daha da belirginleşen bir şekilde sanayi sektöründe çalışan kişi sayısı azalırken turizm sektöründe bu durum tersine işler hale gelmiştir. Turizm sektöründe makineleşme ve otomasyon imkanlarının sınırlı olması, sektörün meydana getirdiği istihdam yoğunluğunu diğer sektörler nazaran yükseltmektedir. Sektörde emek-yoğun faaliyetlerin fazla olması nedeniyle turistik tüketim harcamaları yüksek oranda doğrudan istihdam etkisi oluşturmaktadır (Yıldız, 2011:63).

## **BÖLÜM 2: KÜLTÜREL UYUM KAVRAMI**

### **2.1. Kültür Kavramı Tanımı ve Kapsamı**

Kültür çeşitli önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlar olarak algılanabilir, ilk olarak örgüt üyelerine bir kimlik duygusu kazandırır. İkinci olarak, bireyin kendisinden daha büyük bir şeye bağlı olmasını sağlar. Üçüncü olarak, kültür sosyal sistemin dengesini güçlendirir. Son olarak ise; davranışları yönlendiren ve şekillendiren bir rasyonelleştirme servisi olarak işler (Smircich, 1983:345). Sosyolojinin yanı sıra daha çok antropoloji disiplininin etkisiyle işletme uygulamalarında güncellik kazanan kültür kavramında, bireyler arasındaki etkileşimler sonucunda ortaya çıkan, yani bu etkileşimin ürünü olan ortak değerler, normlar, anlamlar ve bunların sembolik ifadeleri vardır (Beyer, Trice, 1993). Kroeber ve Kluckhohn tarafından analiz edilen 160'dan fazla tanımında kültür kimileri tarafından insanın insan olmayan canlılardan ayrılması olarak, kimileri tarafından iletişim bilgisi olarak, kimileri tarafından ise insanoğlunun sosyal yaşamından türeyen tarihsel başarıların bir toplamı olarak tanımlanmıştır (Ferraro, 1988). Genel anlamda, yaşamın düzenlenmesi, yaşama biçimi veya doğanın yaptıklarına karşı insanoğlunun yarattığı her şeydir (Güvenç, 1996:96). Kültür belirli bir grup içinde yaygın bulunan düşünce, değer ve inançları kapsar. Bu düşünce, değer ve inançlar, yazı dili ve resimler gibi semboller ve şekillerle ifade edilir. Bir grubun kültürü daima diğer grubun kültüründen farklıdır, her biri ayrı bir kültüre sahiptir. Her bir kültür, o gruba dahil insanların etraflarını saran evreni nasıl algıladıkları, ne anlam verdikleri, duygusal ve zihinsel olarak nasıl tepki verdiklerini belirleyen anlamlara sahiptir. Kültür nesilden nesile aktarılır. Kültür doğanın verdiğiinden çok insan faaliyetlerinin bir sonucudur. Kültür, farklı gruplardaki insanların ne düşündüğü ve hissettiğini kapsar (Inglis ve Hughson, 2003:5)

Kültür, hayatı yasama tarzıdır. İnsanlar, kültürleri nasıl uygun görürse o şekilde düşünür, hisseder ve yasarlar. Kültür, bireysel ve grup ihtiyaçlarına paralel olarak nesiller boyunca belli bir grup tarafından elde edilmiş bilgi, deneyim, inanç ve değerler, davranışlar, anlamlar, hiyerarşi, din, zamanı kullanma, roller, evreni algılama şekli ve maddesel nesnelere bütünüdür (Porter ve Samovar, 1982:27).

Tanımları arasında eksik yönlerine rağmen, en fazla kabul gören Tylor, kültürü; “Toplumun bir üyesi olarak insanoğlunun kazandığı bilgi, sanat, ahlak, gelenekler ve benzeri diğer yetenek ve alışkanlıkların hepsinin oluşturduğu karmaşık bir bütün” olarak tanımlamıştır (Dönmezer, 1982:116; Güvenç, 1985:22, İrvan, 1997:34). The American Heritage Dictionary’de “Belli bir toplumun, nesilden nesile aktarılan sanatları, inanışları, kurumları ve diğer tüm insan yapısı ürünleri ve düşünme özelliklerini içeren sosyal davranış özelliklerinin toplamı” (Kotter ve Heskett, 1992:4) olarak tanımlanır.

Bu tanımların tümünün sahip olduğu ortak elemanlar bulunmaktadır. Buna göre kültür öğrenilir, paylaşılır ve kuşaktan kuşağa aktarılır. Kültür öncelikle anne babadan çocuklara geçer, aynı zamanda sosyal organizasyonlar, özel gruplar, devlet, okul ve dini kurumlar tarafından bireylere aktarılır. Kültür düşünme ve davranmanın ortak yolu olarak geliştirilmiş ve sosyal baskı aracılığıyla güçlendirilmiştir. Hofstede bunu "düşünmenin ortak bir biçimde programlanması" olarak nitelendirir. Kültür aynı zamanda birbirine bağımlı olan ortak elemanlardan meydana gelen çok boyutlu bir yapıya sahiptir. Bu boyutlardan birinde meydana gelen değişiklik diğerlerine etkide bulunacaktır. İnsanların belli bir düzen içinde çalışabilmeleri için devamlı bir gerçeklik duygusuna sahip olmaları gerekir. Kültür belli bir grubun belli bir zamanda işlev görmesi için toplumsal ve kolektif olarak kabul ettiği bir sistemdir (Pettigrew, 1979:574).

Kültürel yapılar insanların yaşam süresi ile sınırlı değildir. Bu sebeple zaman temelinde de bir kültür ayırımına gidilmelidir. Burada üç tür kültürden söz edilebilir; postfigurative (sonradan bellenen), atalardan alınan, tarih boyunca yerleşmiş, yaşam boyunca yavaş yavaş öğrenilen kültür, cofigurative (birlikte-eşzamanlı oluşan) toplum üyelerinin çağdaşları ile birlikte geliştirip öğrendikleri kültür, prefigurative (önceden oluşan) bireyin yaşamın sonraki evrelerinde öğrendiği kültürdür (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:23-269).

Bu çalışmanın amacı için ise kültür, belirli bazı toplumların üyelerinin karakteristikleri olan öğrenilmiş davranış modelleriyle bütünleşmiş bir sistem olarak tanımlanır. Kültür grupların düşünceleri, söyledikleri, yaptıkları, gelenekleri, dili, maddi yapıları, tutumları ve hissettiklerinin paylaşıldığı bir sistem olarak her şeyi içermektedir. Bu yüzden bu



tanım maddi-manevi unsurların geniş bir varyetesini içermektedir. Kültürün doğasında tutuculuk, devamlılığın teşvik edilmesi ile değişikliklere karşı direnç gösterme vardır. Belirli bir kültürün içine giren birey, o kültüre göre doğru sayılan şeyleri yapmayı öğrenir. Başka bir kültür içine giren bir birey, girdiği kültürle ilgili bir etkileşimde bulunduğu ve bir uyarılma içine girdiğinde kültür çatışmalarıyla ilgili ortaya çıkabilecek problemler çözülebilir. Bir kültürün başka bir kültürü etkilemesi süreci - kendi sahip olduğu kültürden diğerine yapılan uyarılma, adaptasyon ve ortak bir kültürün yaratılması -uluslararası işletmecilikte başarılı olmanın bir anahtarı olarak görülmektedir. Bu yöneliş de kültürler arası iletişim denen olguyu beraberinde getirmiş; “kültürlerarası iletişim” kavramı da literatürdeki yerini almıştır (Condon ve Yousef 1975; Saville ve Troike 1982; Gumperz 1982; Rehbein ve diğerleri, 1985).

Kültürün işe olan etkileri üzerine değerli çalışmaları bulunan Edward T. Hall high-context (İçinde davranışsal ve çevresel nüanslar taşıyan ve bilgi taşımının önemli bir aracı olan kültürler ) (yüksek bağlamlı) ve low context (İçinde davranışsal ve çevresel nüanslarla olandan daha fazla bilgi taşınan kültürler) (düşük bağlamlı) kültürler arasındaki ayrımı yapmıştır. Hall'a göre high context kültürler iletişimin gizli ve imalı yollarını kullanma eğilimindedirler. Bu kültürlerde insanların reaksiyonları oldukça temkinlidir. Zamanla ilgili tutumları, iki kültür arasındaki en ayırt edici karakteristiklerden biridir. Zamanın daha planlanmış ve daha kompleks bir tanımının yapıldığı low context kültürlerin aksine high context kültürlerde zaman ticari bir araç olarak görülür. Low context kültürlerde yaşayan insanlar açıklıktan yanadırlar ve düşüncelerin özgürce açıklanabilmesine büyük önem verirler (Lustig,Koester, 1996). Japonya ve Suudi Arabistan gibi high-context kültürlerde sözün gelişi en az söylenen şey kadar önemlidir. Konuşmacı ve dinleyici sözün söylenişinin ortak bir biçimde kavrandığına güven duyarlar. Bununla birlikte low-context kültürlerde bilginin çoğu açıkça sözcüklerde yer alır. Kuzey Amerikan kültürleri low-context iletişim tarzını benimsemişlerdir. Eğer kişi temel farklılığı fark edemezse, mesajlar ve amaçlar kolaylıkla yanlış anlaşılabilir. Örneğin işletmelerde performans değerlendirmesi tipik bir insan kaynakları departmanının fonksiyonudur. Eğer bu fonksiyon çok uluslu şirketlerde merkezi olarak yürütülüyorsa, bu durum kültürel nüansların dikkatli bir biçimde ele alınmasını gerektirir. Bu konuyla ilgili olarak var olan ilginç farklardan biri Japonların iş sürecinde gruplara odaklanırken, ABD'deki sistemin ise bireyin gelişimine

önem vermesidir. ABD'de eleştiriler daha doğrudan ve resmi bir biçimde yöneltirken, Japonya'da ise daha gizli (ustaca) ve söze dayalıdır. "Neyin söylenmemiş olduğu, neyin söylenmiş olduğundan daha fazla anlam taşıyabilir" (Czinkota, Ronkainen, Moffett; 1996).

Kültür sözcüğü Latince "colere" den türetilmiştir. Sözcük anlamıyla "colere" ekin, sipariş, bakım anlamına gelmektedir (Kartarı, 2006:14). Cultura sözcüğü ilk kez Voltaire tarafından insan aklının oluşumu, gelişimi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır. Sözcük, Almanca'ya geçmiş ve 1793 yılında Alman Dili Sözlüğünde "cultur" olarak kullanılmış ve takip eden yıllarda bugünkü hali ile tüm dillere girmiştir (Soydaş, 2010: 31).

Bireylerin aileye bakışı, cinsiyete Kültürler arasında ya da diğer bir ifade ile farklı toplumlar arasındaki bu farklılıkların nedenlerine ilişkin çok sayıda araştırma gerçekleştirilmiştir. İnsanların çocukluklarından itibaren belirli bir sosyal çevre içinde duygu, düşünce ve davranışlarının oluştuğunu ifade ederek, kültürün sosyal kalıtımın bir ürünü olduğunu kabul etmektedir. Hofstede uluslararası bir şirket olan IBM'in tüm dünyadaki çalışanlarına gönderilen ayrıntılı mülakat ve anketler ile farklılıkları belirlemiş ve bu farklılıkları dört temel boyutta ifade etmiştir (Hofstede, 2001: 9-24):

### Şekil 1. Hofstede'ye Göre Zihni Yazılımı Yaratan Üç Düzey



**Kaynak:** Asker Kartarı, Farklılıklarla Yaşamak, Ürün Yayınları, Ankara, 2001,s. 57.

Hofstede'ye göre kültür, her insanın yaşamı boyunca öğrendiği düşünme, hissetme ve olayları ele alma tarzıdır ve bunun büyük kısmı ilk çocukluk çağlarında elde edilmektedir. Çünkü çocukluk, öğrenme ve uyum sürecinin en verimli olduğu

dönemdir. Belirli düşünme, duyma ve bir işi ele alma modelleri, bilgisayar programlarına benzer şekilde, insanın beynine “zihni yazılım” şeklinde işlenir. İnsan davranışı bu zihni yazılım tarafından etkilenir. Zihni yazılım ailede başlar, okul, arkadaş grubu, işyeri ve evlilikle devam eder. Zihni yazılımın kaynakları bireyin yetiştiği toplumsal çevre ve elde edilen yaşam deneyimlerdir. Aslında zihni yazılım, kültürden başka bir şey değildir. Şekil 7’de zihni yazılımı yaratan üç düzey verilmiştir.

Hofstede, ulusların kültürleri arasındaki farklılıkları kültürün dört boyutu adını verdiği boyutlarda tanımlamıştır (Hollenbeck ve Wagner, 1998:369). Bu dört boyut güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-kolektivizm ve erilik-dişiliktir. Daha sonra Hofstede ve yardımcıları, Konfüçyan dinamizmi olarak tanımladıkları beşinci kültür boyutunu da kuramlarına eklemiştir.

### **Güç Mesafesi Boyutu**

Güç mesafesi, otorite ile ilgilidir. Güç mesafesi ya da başka bir deyimle eşitsizlik toleransı, bireylerin içinde yaşadığı toplumda karşılaştıkları, gördükleri eşitsiz güç dağılımını, haksızlıkları kabullenme yatkınlığını belirler.

Güç mesafesinin yüksek olduğu kültürlerde, astlar çoğu zaman üstlerin istediklerini körü körüne yerine getirme eğilimindedir. Çünkü astların üstleri ile anlaşmazlık durumuna düşme korkusu, astları otoriter tutumları kabul etmeye yöneltmektedir. Bu tür kültürlerdeki örgütlerde merkezi yönetim biçimi görülmektedir. Yüksek güç mesafesinin rastlandığı ülkeler, Malezya, Guatemala, Panama, Filipinler, Meksika, Venezüella ve Arap ülkeleri örnek olarak verilebilir (Hofstede, 2001:152).Güç mesafesinin düşük olduğu kültürlerde ise insanlar, hiyerarşik ilişkilerin, rol eşitsizliğine bağlı olarak çıkan soyut kavramlar olduğuna inanılır (Cousins ve McCall,1990:209).Bu ülkelere örnek vermek gerekirse Avusturya, İsrail, Danimarka, Yeni Zelanda, İrlanda ve Norveç sayılabilir (Hofstede, 2001:152). Bu kültürlerde toplumdaki eşitsizlik azaltılmış, toplumdaki herkes birbirine bağımlı, gücün kullanımı hukuki ve iyi ve kötüyü ayırt etmeye bağlıdır ve sosyal sistem sorgulanabilmektedir.

### **Belirsizlikten Sakınma Boyutu**

Belirsizlikten sakınma, bir toplumun üyelerinin, belirsizlik durumlarında kendilerini rahatsız hissetme durumudur. Aynı zamanda belirsizliği kaldırdığına inanılan gelenek ve inanışlarından ayrılamama duygusunun derecesidir (Hofstede,1993:282).

Aşırı belirsizlik korku yaratır ve her insan topluluğu bu korkuyu azaltmanın yollarını arar. Farklı kültürlerin aynı mesajı farklı şekillerde algıladıkları gerçeğinden hareket edilirse, doğal olarak kültürler arasında “korku” derecesinin de farklı olması normaldir. Hofstede belirsizlikten sakınma derecesini bir kültürün üyelerinin tanımlayamadıkları durumlarda kendilerini ne kadar tehdit altında hissettikleri ile ilişkilendirir. Yunanistan, Portekiz, Guatemala ve Uruguay gibi belirsizlikten sakınma derecesinin yüksek olduğu kültürlerde insanlar, ortalama olarak, kendilerini daha az mutlu hissetmekte, Jamaika, Singapur, Danimarka, İsviçre ve İngiltere gibi belirsizlikten sakınma derecesi düşük kültürlerin üyeleri ise daha mutlu olduklarını ifade etmektedirler. Belirsizliğin getirdiği riskleri yenme yolları olarak Hofstede, savaşın ve doğanın verebileceği zararlardan korunmak için teknolojiyi geliştirmek, insan davranışının belirsizliklerinden korunmak için kurallar ve kanunlar koymak ve dinin getirdiği güvende olma hissini geliştirmek olarak sıralar.

Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu toplumlarda, yaşamı daha güvenli bir hale getirme çabasıyla kurallar fazlalaşır, farklı düşünce ve davranışlara karşı çıkılıp değişmez doğrular aranır (Sargut, 2006:180). Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu ülkelerde, yüksek olduğu toplumlara göre, çeşitlilikten kaynaklanan farklılığa daha toleranslı, daha meraklı bakılır, farklı düşünceler daha kolay kabul edilir, yenilik, kaos ve muğlak durumlarda daha rahat hissedilir. Belirsizlikten sakınmanın yüksek olduğu toplumlarda “yabancıdan korkulur, farklı olan tehlikeli görülür, fikirlerde ve kurallarda saflık, şekilcilik ve açıklık aranır.

### **Bireysellik-Kolektivizm Boyutu**

Hofstede, toplumun çıkarlarının, onu oluşturan bireylerin çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri kolektif kültürler olarak adlandırmış ve insanların büyük çoğunluğunun bu tür kültürlerle mensup olduğunu belirtmiştir. Hofstede, bireylerin çıkarlarının, bu bireylerin oluşturdukları toplumun çıkarlarından üstün tutulduğu kültürleri ise bireysel kültürler

olarak adlandırmıştır (Kartarı, 2006:74-75).

Kolektif kültürlerde, bireyler bir aileyi veya bir klanı devam ettirmek ve büyütme için doğarlar. “Biz” tercih edilir. Kimlik sosyal sistem içinde şekillenir. Grup kararlarına inanılır. Bireysel kültürlerde herkes kendisine ve yakın ailesine dikkat eder. “Ben” tercih edilir. Kimliğin temeli bireydir. Kolektif kültürler, üyelerini dışsal-toplumsal baskılarla denetler. Bu denetimde temel rolü utanma duygusu oynar. Bireysel kültürlerde ise denetim bireyin içsel baskısıyla sağlanır, bu yüzden bireysel kültürlere suç kültürü de denir. Kolektif kültürlerde üyelerin gruba ahenkli uyumu amaçlanırken, bireysel kültürlerde öze saygı öne çıkar. Bireyselliğin hakim olduğu kültürlerde ön planda olan kişisel kimliktir. Bu da kişisel girişimleri cesaretlendirmektedir. Başka bir ifade ile bireysellik, öncelik sırasının, bireyin kendisinden ve ailesinden sonra diğer insanlara gelmesi eğilimidir (Fatehi, 1996: 195). Bireyselliğin hakim olduğu kültüre mensup bir kişinin, kolektif bir kültürde, kültürler arası iletişim problemi yaşamaması için kolektif kültürün benimsemiş olduğu değerlere uyum sağlaması gereklidir. Aynı durum tersi için de geçerlidir (Moran ve Riesenberger, 1994:258).

Bireysel kültürlere örnek verirse ABD, Avustralya, İngiltere, Kanada, Hollanda, Yeni Zelanda, İtalya, Belçika, Danimarka ve İsveç sayılabilir. Kolektif kültürlere örnek ülkeler ise birçok Güney Amerika ülkesi, Endonezya, Pakistan, Tayvan, Güney Kore ve Batı Afrika ülkeleridir (Hofstede, 2001:294).

### **Erillik-Dışılık Boyutu**

Kültürün bu boyutu toplumda cinsiyetlere yüklenen rolleri ifade etmektedir. Toplumlar da genellikle dişil özelliklerle ilgili kavramlar, şefkatli, merhametli, nazik, sadık, çocuklara karşı sevgi dolu olmak, duyarlılık olarak ifade edilirken, eril özellikler, yükselme tutkusu, dediğim dedik tavır, yarışmacı olmak, egemen ve baskıcı tavır, kendine güvenli, bağımsız olmak ve öne çıkmaktır.

Dişil kültürler esnek cinsiyet rollerini kabul ederken, eril kültürlerde cinsiyet rollerinin oynandığı sahalarda daha katıdır, kolaylıkla değişmez. Eril kültürler daha çok başarı odaklıyken dişil kültürler anlaşmaya ve yaşam kalitesine önem verir.

Eril özellikli iş yerinde kadın ve erkek rolleri kesin çizgilerle ayrılmıştır ve iş performansı önemsenir. Dişil özellikli iş yerlerinde kadın ve erkek rolleri iç içe

geçmiştir ve iş performansının ötesinde çevreci bir anlayış hakimdir. Eril kültürlerle Japonya, Avusturya, Venezüella, İtalya, Meksika ve Jamaika, dişil kültürlerle ise İsveç, Norveç, Hollanda, Danimarka, Kosta Rika ve Finlandiya örnek gösterilebilir.

### **Konfüçyan Dinamizmi Boyutu**

Konfüçyan dinamizmi, Doğu Asya kültürlerinde ortaya çıkmış olan, kökleri filozof Konfüçyüs'ün öğretilerine dayanan, toplumsal hiyerarşiyi ve aile davranış kalıplarını ortaya koyan kültürel boyuttur. Konfüçyan dinamizmi, hizmet etmek, tutumluluk, beslenme ve perhiz, çok çalışma, liderlik, iç huzur, bireyin aileye adanması gibi pek çok konuda temel kurallar içerir. Bu kavram, Doğu Asya kültürlerindeki bazı önemli davranış kalıplarını açıklamak için kullanılır. Doğu Asya kültürleri, Tayvan, Japonya, Güney Kore, Çin ve bağılı Hong Kong olarak verilmiştir. Konfüçyan dinamizminde, uzun ve kısa dönemli oryantasyon kavramı vardır. Uzun dönemli oryantasyonda tutumluluk ve birikim, kısa dönemli oryantasyonda ise geleneklere saygı, sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi ve bireylerin yüzünü koruması değerlerini içerir.

Konfüçyan dinamizminde yüz, topluma gösterilen sosyal imaj ve kendine saygının sosyal yönünü ifade eder. Gruptaki ahenk ve grup içi dayanışma ancak herkesin toplumdaki yüzünü muhafaza etmesi ve hiç kimsenin yüzünü kaybetmesine neden olmamaktan geçer.

Hofstede'nin yaptığı çalışmalara dayanarak, Sargut tarafından Türkiye'de gerçekleştirilen bir araştırmada; Türk kültürünün, ortaklaşa davranışı bireyseliğinin önünde tuttuğu, geleneksel erkek değerler sisteminin egemenliği altında bulunmadığı, erilliğin düşük olduğunu, belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu, güç mesafesinin fazla olduğu, uzlaşmadan ve yarışmadan kaçınmayı özendirmediği ve Türk toplumunun geniş bağlamlı bir kültür içinde yaşadığı varsayımları tespit edilmiştir

#### **2.1.1. Kültürel Faktörler**

Birçok araştırmacı tarafından kabul edilen genel kültür özellikleri arasında şunlar sayılabilir (Erdoğan, 1983:134–138; Morey ve Luthans, 1985:221; Güvenç, 1996:101–105; Şişman, 2002:2; Vural, 2003:38).

- Kültür Öğrenilebilir: Bir toplumda yaşayan bireyler kültür ile ilgili bilgileri sosyalleşme ve eğitim sürecinde öğrenir. Özellikle aile, kültürün öğrenilmesinde önemli bir ortamdır.
- Kültür Tarihseldir ve Süreklidir: Kültür bir anda oluşmaz, bir birikimdir ve sosyalleşme ile nesilden nesile aktararak süreklilik kazanır.
- Kültür Toplumsaldır: Kültür bireylerin davranışları ile ortaya çıkar. Ancak kültür bireylerin gelişigüzel değil, toplum veya grup tarafından benimsenmiş davranışları ile ilgilidir.
- Kültür Değişir: Sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerin değişmesi kültürü etkiler ve değiştirir. Örneğin teknolojinin ilerlemesi kültür ögesi olarak dile yeni kelimelerin (sms, internet, chat vb.) katılmasını sağlar.
- Kültür Bir Kurallar Sistemidir: Kültür bir grubun tüm üyeleri tarafından kabul gören ideal bir yapıyı temsil eder. Özellikle değerler ve varsayımlar bireysel yargıların dışındadır ve kanıksanmış olarak kabul edilir.
- Kültür İhtiyaçları Karşılıyıcı ve Doyum Sağlayıcıdır: Kültürün varlığını sürdürmesini sağlar. Eğer kültür toplumu veya grubu oluşturan bireylerin ihtiyaçları karşılamıyor ve doyum sağlamıyorsa değişir.

Kavram olarak kültürlerarası iletişim ise ilk kez Edward T. Hall tarafından 1959 tarihli *The Silent Language* (Sessiz Dil) adlı eserinde kullanılmıştır. Hall gerçekleştirdiği karşılaştırmalı kültür çalışmaları ile iletişimdeki pratik etkileşimi ortaya çıkarmaya çalışarak kültür çalışmalarını iletişim alanına genişletmiş ve niteliksel araştırma yöntemlerinin iletişim alanında da kullanılmasını sağlamıştır (Kartarı, 2001:30-31). Aslında Hall kültür ve iletişimi birbirinden ayrılmaz iki olgu olarak görmekte ve bağlantılı tanımlamaktadır. O'na göre "kültür iletişimdir" ve farklı kültürlerde iletişim süreçlerini anlamak, uçsuz bucaksız bir insan davranışı alanını tanımayı ve anlamayı sağlar (Hall, 1990:3). Hall, bu davranışlar alanını sessiz dil olarak nitelendirmektedir. Sessiz dil, ancak o kültür içinde yaşanılarak öğrenilebilen pratikleri içermektedir. Farklı bir kültür içinde var olabilmek, bu pratikleri anlamak ve içselleştirmekten geçmektedir. Bu durum uluslararası göç alanında yoğun olarak yaşanmaktadır. Uluslararası göçler yoluyla karşılaşan ve birlikte yaşama durumunda kalan insanlar pek çok açıdan farklı

kültürel unsurlar taşımaktadır. Dil ve inanç sistemleri kuşkusuz bu farklılıkların başında gelmektedir. Kültürün bu iki unsuru insan davranışlarını yönlendiren başlıca pratikleri içermektedir. İşte bu pratikler kültürel uyumun sağlanması ve kültürlerarası iletişim engellerinin aşılması için anahtar görevi görmektedir.

İnsanlar, içinde buldukları çevreyle uyum içinde olmadıklarında, amaçlarına ulaşmakta zorluk çekerler (Sargut, 2001:91). Bu bakımdan uluslararası göç olayları bireylerin önemli zorluklar yaşamalarına neden olmaktadır. Bu zorlukların başında ise 'kültür şoku' olgusu gelmektedir. Kültür şoku, genel olarak bir kültürden başka bir kültüre giden bireylerin, yeni kültüre uyum sağlamakta karşılaştıkları güçlükler, sıkıntı ve bunalımlar, gösterdikleri tepkilerdir (Güvenç, 2010:121). Yeni bir ülkeye gelişte ilk dönemde yaşanan duygusal boşluk, yabancılaşma olarak ifade edilebilir. Kültür şoku bireysel özelliklere bağlı olarak farklı düzeylerde gelişebilen bir süreçtir. Kişinin farklılıklarla baş etmeyi öğrenmesi ile zaman içinde ortadan kalkabilmekte ve uyum, aşamalı olarak artabilmektedir. Bunun tersi bir durum olarak, bireyler kültürel farklılıklarla etkileşimde başarısızlık yaşadığında, kültür şoku artarak devam etmekte ve göç yaşantısını derinden etkilemektedir.

Kültür şoku kavramı ilk kez Kalvero Oberg tarafından 1960 yılında, yeni bir kültür içinde ne yapılacağına bilinmemesinden kaynaklanan sıkıntı ve kaygılı hali tanımlamak için kullanılmıştır (Pederson, 1995:1). Bu bakımdan kavrama ilk zamanlarda daha çok tıbbi bakış açısıyla yaklaşmış, kültür şoku bir sağlık sorunu olarak ortaya konulmuştur. Ancak ilerleyen zaman içinde kültür şoku olgusuna daha çok eğitimsel bakış açısıyla yaklaşılmaya ve kavram, gelişimsel bir süreç olarak tanımlanmaya başlanmıştır. Kültür şoku üzerine çeşitli kuramlar geliştirilmiş olup, şu başlıklar altında toplanmaktadır (Pederson, 1995:2-9):

### **Hastalık Modeli:**

Kültür şokuna ilişkin ilk değerlendirmeler, bu olgunun geçici bir hastalık olduğu ve tedavi edilebileceği düşüncesi üzerine kurulmuştur. Bu modelde kültür şoku, bireyin geride bıraktığı ülkesindeki ilişkileri kaybetmenin acısını duyumsaması, göç ettiği ülkede yüksek beklentilerini karşılayamaması, değer yargılarının uyuşmamasından dolayı çatışma yaşamaması ve sosyal destek bulamaması gibi olgularla açıklanmaya çalışılmıştır. Ancak bu yargılar araştırmalarla desteklenmediği için eleştiriye uğramıştır.



### **Basamak Kuramları:**

Kültür şoku, çeşitli yazarlar tarafından basamaklı bir süreç olarak tanımlanmıştır. Lysgaard'ın U-eğrisi, Oberg'in yedi basamaklı alışma süreci, Gullahorn'un W-eğrisi, Peter Adler'in beş basamaklı gelişimsel süreci bu kuramlar arasında yer almaktadır. Basamak kuramları, kültür şokunu inişli çıkışlı bir süreç olarak değerlendirmektedir.

### **Gelişme Modeli:**

Bu model, farklı bir kültürün içinde yaşanan stresin her zaman olumsuz olmayacağı, bireyin uzun dönemli kültürlenmesi üzerinde olumlu ve yaratıcı bir gücü olabileceği düşüncesine dayanmaktadır. Kültür şoku, kişisel gelişimi daha yüksek bir farkındalık düzeyine doğru yönlendiren bir kültürlerarası öğrenme süreci olarak görülmektedir.

Kültür şokunun en kısa sürede atlatılması ve böyle bir zorluğun yaşanmaması için bireylerin içinde yaşadıkları kültürel çevreye uyum göstermeleri beklenir. Bu nedenle, uluslararası göç her ne sebeple gerçekleştirilmiş olursa olsun, göç edilen ülkenin yaşam biçimine mümkün olduğunca uyum sağlama kaçınılmaz olmaktadır. Ancak uyum sağlama, kendi kültürünü göz ardı etmek olarak algılanmamalıdır. Kültürlerarası iletişim açısından önemli bir yere sahip olan kültürel uyum meselesi genellikle yanlış anlaşılabilir. Kültürlerarası iletişim çerçevesinde kültürel uyum kesinlikle asimilasyon olarak yorumlanmamalıdır. Asimilasyon, "ev sahibi kültürün hakim dünya görüşünü yerleştirme amacı güden yeniden sosyalleştirme süreci" iken; uyum, "bireyin dünya görüşünün ev sahibi kültürün davranış biçimleri ve değerlerini içerecek şekilde genişlemesi süreci" olarak tanımlanmaktadır (Bennett, 1998:16). Asimilasyon tümüyle yeni bir birey ortaya çıkarırken, uyum ile çok kültürlü bir birey haline gelmektedir. Bu bağlamda kültürel uyum, bireyin öz kültürünü kaybetme bedeli ödmeden yeni bakış açıları ve değerler kazanmasını sağlayan bir süreç olarak görülmektedir.

Uluslararası ölçekte göç eden ve yerleştikleri ülkede azınlık durumunda olan bireylerin baskın olan yerel kültüre, kendi kültürlerine, her ikisine birden ağırlık vermeleri ya da hiçbirine ağırlık vermemeleri söz konusu olmaktadır. Bu seçenekler açısından değerlendirildiğinde, kültürel uyum, göçmen durumundaki bireylerin baskın kültürel normlara sosyokültürel anlamda uyum ve edinim kazanmaları olarak tanımlanmaktadır (Gül ve Kolb, 2009:139). Farklı bir kültürün normlarını edinmek, maddi ve manevi

unsurlarına uyum sağlamak elbette ki birden bire meydana gelmemektedir. Kültürel uyum, gelişimsel bir süreç olarak görülmektedir. Kültürel uyumu 'var' ya da 'yok' biçiminde kesin çizgilerle ayırmak çok doğru bir yaklaşım olmayacaktır. Bu sürecin bir takım gelişimsel basamakları bulunmaktadır. Bennett, kültürel uyumun gelişim basamaklarını Tablo 7'deki modele göre açıklamaktadır. Ana hedefi, farklı kültürlerden insanların karşılaşmalarını ve birlikte yaşamalarını kolaylaştırmak olan kültürlerarası iletişim açısından bu basamakların dikkate alınması etkin bir yaklaşım olarak görülmektedir (Aksoy, 2012:299).

**Tablo 7**  
**Kültürlerarası Duyarlılık Gelişim Modeli**

Etnomerkezci basamaklar -----				Etnogöreceli basamaklar	
Reddetme	Savunma	Azaltma	Kabul etme	Uyum sağlama	Bütünleşme

**Kaynak:** Milton J. Bennett, "Intercultural Communication: A Current Perspective", Basic Concepts of Intercultural Communication'den Aktaran: Aksoy Z.

Kültürlerarası iletişim bağlamında, bireyin, kendi kültürünü dünyanın merkezine koyması, her şeyi değerlendirirken bu kültürü ölçüt alması ve diğer kültürleri kendi kültüründen değersiz sayması, olarak tanımlayabileceğimiz etnomerkezcilik, kültürel uyumun önünde bir engel oluşturmaktadır (Kartarı, 2001:185). Kültürel uyumun gelişimi için bireyin etnomerkezci basamaklardan, bunun tersini ifade eden etnogöreceli basamaklara doğru ilerlemesi beklenir. Bu basamakların ne ifade ettiğini kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür (Bennett, 1998:26-30):

**Reddetme:** Bu basamaktaki bireyler kültürel farklılıkları yorumlayamazlar ve bu farklılıkları 'yabancı' gibi tek ve geniş bir kategori içinde düşünebilirler. Bu kişiler farklı bir kültür için daha önceden edindikleri bir veya iki özelliği temel bilgi olarak alarak stereotipler oluştururlar. Stereotipler bir kültür için oluşturulan sınırlı ve basitleştirilmiş düşüncelerdir (Kartarı, 2001:190). Örneğin bir Amerikalı, tüm Afrikalıların ormanda vahşi hayvanlarla yaşadığını düşünebilir; ya da bir Asyalı, tüm kuzey Amerikalıların kovboy olarak çiftliklerde yaşadığı düşüncesine sahip olabilir.

**Savunma:** Bu basamaktaki bireyler kültürel farklılıkları daha fazla yorumlama yeteneğine sahiptirler ancak bu yorumları olumsuz değerlendirmeler içerir. Bu kişiler farklı kültürleri kendi kültürlerinin karşısından tehdit olarak görerek, diğer kültürü

olumsuz stereotipler ile kötöleme ve kendi költürünü olumlu stereotipler ile yüceltme yolunu seçerler. Savunma, 'biz' ve 'öteki' kutuplaşması ile karakterize olur.

**Azaltma:**Bu basamak, bireylerin kendilerini yakın hissettikleri maddi veya manevi değerler kapsamında költürel farklılıkları erittikleri düzeydir. Bu kişiler bir takım yüzeysel farklılıkları kabul ederler, diğer taraftan daha derinde tüm insanların kendi baskın felsefelerine göre aynı olduğunu düşünerek farklılıkları eritmeye çalışırlar. Örneğin bir kuzey Amerikalı tüm insanların bireysel özgürlüğü ve rekabet ortamını arzuladığına inanabilir. Dindar bir kişi herkesin nihayette Tanrı'nın çocuğu olduğu inancından yola çıkarak költürel farklılıkları göz ardı etme yolunu seçebilir. Azaltma basamağındaki bireyler, reddetme basamağındaki kişilerden daha bilgili kabul edilebilir ya da savunma basamağındakilere göre daha hoş karşılanabilirler ancak költürel uyum anlamında hala etnomerkezcilerdir.

**Kabul etme:**Bu basamaktaki bireyler farklı bir költürü tanımaktan ve keşfetmekten zevk duyarlar. Belirsizlik karşısında daha esnektirler ve tek bir doğrunun olmadığını bilirler. Kabul etme, farklı bir költürün bakış açısını benimseme anlamına gelmemekte; daha çok farklı költürlerin düşünüş ve davranış biçimlerinin varlığını kabullenme anlamında gelmektedir. Bu düzey, költürel görecelik anlayışının ilk basamağıdır.

**Uyum sağlama:**Bu basamaktaki bireyler farklı költürler ile empati kurabilir ve onların bakış açısını alabilirler. Bu kişiler, alternatif költürel çevirimleri kullanma yeteneklerine bağlı olarak davranışlarını başka költürlere göre yeniden düzenleyebilirler. Bu, onların davranış repertuarlarında artış anlamına gelmektedir. Uyumun ileri aşamaları, 'çift költürlülük' ve 'çok költürlülük' olarak görölmektedir. Özellikle iki farklı költürün evliliğinden doğan çocuklar ve uzun dönemli yabancı işgörenlerçift költürlülük yaşamaktadır. Ancak çift költürlülüğün kendi içinde barındırdığı bir çıkmaz da; bu kişilerin her zaman sahip oldukları iki költürün dışındaki başka bir költüre karşı duyarlı olacakları ve uyum sağlayacakları anlamına gelmediğidir. Bu bakımdan çok költürlülük daha ileri bir aşamayı temsil etmektedir.

**Bütünleşme:**Bu basamak bireylerin kendilerini költürlerarası ya da çok költürlü olarak tanımlayabildikleri evredir. Bu basamağa geçiş sürecinde bazen kişiler hiçbir költüre ait olmama hissi taşıyabilirler ve kendilerini hiçbir költürle tanımlayamama durumu yaşayabilirler. Ancak bu evreye geçtikten sonra artık bireyler sadece farklı költürleri

değil toplumdaki farklı kesimleri de aynı bakış açısıyla değerlendirme yeteneğine sahip olurlar. Bütünleşme basamağı insanları sahip oldukları özellikleri ile kabul etme ve bu doğrultuda, iletişim kurabilme, uyum sağlama, düşünüş ve davranış repertuarını zenginleştirme yeterliğine ulaşma noktasıdır.

Kültürel duyarlılığın bireysel ya da toplumsal düzeyde geliştirilebilmesi kültür şokunun üstesinden gelinmesinde ve kültürel uyum sorunlarının aşılmasında stratejik bir öneme sahiptir. Nitekim uluslararası göç hareketlerinin toplumlar açısından yarattığı önemli sorunlardan biri kültürel uyum olmaktadır. Bir yandan göç alan ülke göçmenlerden kültürel uyum sağlamasını beklemekte, bir yandan göçmenler uyum meselesi ile baş etmeye çalışmaktadır. Göçmen açısından bakıldığında iki önemli unsurun kültürel uyumun derecesinde etkili olduğu düşünülmektedir. Birincisi, bireyi göçe yönelten temel neden, ikincisi ise bireyin kültürlerarası iletişim yeterliğidir. Bireyin göç etmesi, iklim ya da siyasal kaynaklı göçlerde olduğu gibi bir zorunluluktan kaynaklanıyorsa kültürel uyumun sıkıntılı bir süreç olarak yaşanması daha olası bulunmaktadır. Savaşlar, ırkçı ya da ideolojik cezalandırmalar gibi durumlarda zorunlu olarak göç eden bireylerin gönüllü olarak göç edenlerden daha zorlu bir uyum süreci geçirdikleri bilinmektedir (Çevik, 2010). Bireyin kültürel uyum basamaklarında geçirdiği gelişimsel süreçte, zorunluluk ve gönüllük olgusu belirleyici bir etken olabilmektedir. Eğitim kaynaklı göçlerde, beyin göçünde ya da emekli göçünde gönüllülük esası bulunduğu için bireyin, göç edeceği ülkenin kültürü ile ilgili önceden bilgi sahibi olması, kültürü tanımaya istekli olması gibi etkenler devreye girmekte ve kültürel uyum sürecini hızlandırabilmektedir.

Kültürel uyumun derecesinde etkili olan diğer unsur ise bireyin kültürlerarası iletişim yeterliğidir. Uluslararası göç hareketlerinde, kültürel uyumun etnomerkezci basamaklarından etnogöreceli basamaklarına doğru bir gelişimin söz konusu olabilmesi için bireylerin kültürlerarası iletişim yeterliklerine sahip olmaları ya da bu anlamda kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Kültürlerarası iletişim yeterliği, farklı kültürel çevrede yetişmiş insanlar ile etkin ve uygun iletişim kurabilmek anlamına gelmekte ve bilişsel kapasite, toplumsal rol üstlenebilme, kişiler arası iletişim becerisi, dil yeterliği gibi unsurları içermektedir (Kartarı, 2001:202-207). Bireyin iletişim ve davranış tarzını, farklı bir kültürel ortamın normlarına uygun hale getirmesi ve kendini etkin bir biçimde

ifade edebilmesi kültürlerarası iletişim yeterliğinin temel yapıtaşını oluşturmaktadır. Uygun davranış ve iletişim tarzının oluşturulması bilişsel yeterlik ve empati kurma becerisi ile ilgidir.

Black, Mendenhall ve Oddou (1991:294) yaptıkları araştırmada yurtdışı deneyiminde uyum için iki bileşenin önemli olduğu öne sürmüştür. Bunlar:

a. Sezgisel (Anticipatory) Uyum: Hem deniz aşırı görevler hakkında doğru beklentilerin formüle edilmesini içeren, hem de önceki denizaşırı tecrübeler gibi eğitim temelli bir bileşendir.

b. Ülkeye (In-country) Uyum: Black (1990:127) yurtdışı deneyimli yöneticinin ülkeye uyumunda etkili olan dört ana bölüm olduğunu belirtmiştir. Bu bölümler iş, organizasyon, bireysel ve iş dışı faktörlerdir. Bu faktörler yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum derecesi ve biçimini belirlemektedirler.

Uyum süreci literatürdeki çalışmalara göre iki ayrı boyutta incelenmelidir. Bunlar psikolojik ve sosyo-kültürel boyutlardır (Selmer ve Leung, 2003:246). Sosyo-kültürel uyum günlük durumların yönetiminde kaydedilen güçlük miktarına alışabilme yeteneğidir. Bunun yanında psikolojik uyum ruh durumu ve vücut sağlığıyla alakalı (depresyon, endişe, bıkkınlık, gerilim) konularla ilgilenmektedir. Bununla beraber sadece çevre koşullarına, ev sahibi ülke kültürüne bağlı sorunlar değil; yurtdışı deneyimli yöneticinin ailesi ve çocukları gibi manevi sorunları da uyumu zorlaştıran nedenler arasında yer almaktadır.

Bireyin kendini etkin bir biçimde ifade edebilmesi için ise öncelikle dil yeterliğinin kazanılması gerekmektedir. Hall'a göre iletişim dünyası üç parçadan oluşmaktadır: kelimeler, maddi şeyler ve davranışlar (Hall, 1990:3). Bir kültür hakkında ayrıntılı bilgi sahibi olmanın birincil koşulu kuşkusuz o kültürün dilini öğrenmektir. Dili öğrenmek aynı zamanda kültürün maddi-manevi unsurlarını ve davranış biçimlerini de öğrenmek anlamına gelmektedir. Ancak bir kültürü öğrenmek, her zaman o kültüre uyum sağlamak anlamına gelmez. Bu doğrultuda kültürlerarası iletişim yeterliğinin farklı unsurlarına gereksinim duyulmaktadır. Koester ve O'Leary kültürlerarası iletişim yeterliği ile ilgili sekiz iletişim davranışı belirlemiştir (Aksoy, 2012:302)

Kültürlerarası iletişim yeterliğine ilişkin davranış biçimleri, sadece göçmen tarafından

değil yerel kişilerin de göçmene karşı benimsemesi beklenen ideal bir durumu göstermektedir. İnsanların karşılıklı olarak birbirlerinin kültürüne saygı duyduğu, birbirini anlamaya çalıştığı, kişilerarası iletişimi etkin ve uygun bir şekilde yönettiği ve belirsizlikler karşısında olumlu bir tavır aldığı toplumsal bir düzen oldukça ideal görülebilir. Tabii ki hiçbir toplumda böylesine steril bir yapının oluşabileceği düşünülmemektedir. Çünkü bireyi, öz kültüründen kaynaklanan bilişsel ve duygusal özelliklerinden soyutlamak çok mümkün değildir. Ancak göç eden bireyin, göç etmesinden kaynaklanan sorunları çözümlenmesinde kültürlerarası iletişim yeterliğini oluşturan unsurları geliştirmesi önemlidir. Bir taraftan karşılıklı olarak kültürlerarası duyarlılığın bir taraftan da bireysel düzeyde kültürlerarası iletişim yeterliğinin geliştirilmesi uluslararası göç kapsamında yaşanan kültür şoku ve kültürel uyum sorunlarının çözülmesinde ve kültürlerarası iletişim engellerinin aşılmasında anahtar görevi görmektedir.

**Tablo 8**

**Kültürlerarası İletişim Davranış Biçimleri**

<b>Davranış Biçimi</b>	<b>Açıklama</b>
Saygı Gösterme	Başkası için saygı ve olumlu bakış gösterme becerisi
Bilgiye Yönelme	Bireylerin kendilerini ve çevrelerindeki dünyayı ifade etmede kullandıkları terimler
Empati Kurma	Dünyayı başkalarının algıladığı şekilde algılamaya çalışmak
Görev Rol Tavırları	Grup içinde sorun çözerken fikir üretme davranışları
İlişkisel Rol Tavırları	Kişilerarası uyum ve arabuluculukla ilgili davranışlar
Etkileşim Yönetimi	Konuşmaları yönetme becerileri
Belirsizlik Toleransı	Yeni ve belirsiz durumlar karşısında fazla sıkıntı duymadan davranabilme becerisi
Etkileşim Duruşu	Karşıdakilere betimleyici, değerlendirme yapmadan ve yargılamadan davranabilme becerisi

**Kaynak:** Lustig, M., Koester, W.'de aktaran Aksoy

Uluslararası işletmecilikte jest, mimik ve vücut hareketlerine dayanan vücut dili de kültürler arasında farklı biçimlerde yorumlanabilir. Örneğin Amerikalı bir yönetici görüşmelerin tamamlanmasından sonra, başparmağı ile okey anlamına gelen bir işaret yapabilir. Bu hareket Güney Fransa da çok da önemli olmayan bir işin gerçekleştiği, Japonya da rüşvet istendiği, Brezilyada ise onurlarına dokunan bir hareket olduğu

anlamında yorumlanabilir. Kuzey Avrupalılar iletişim kurarken ellerini kullanmada oldukça çekingendirler ve oldukça mesafeli davranırlar. Güney Avrupalılar ise gerekli mesajları verirken vücutlarını daha fazla derecede kullanmaktadırlar.

Birçok kültürde insanların inançlarına meşruluk kazandırmak ve varoluş için girmiş oldukları bir din bulunmaktadır. Din yaşam için toplum ve bireylerin değer ve tutumlarını yansıtan idealleri tanımlamaktadır. Bu gibi değer ve tutumlar, o kültüre sahip toplumların davranış ve uygulamalarına biçim verir. Din; girişimcilik, tüketim ve sosyal organizasyonlarla ilgili olarak değer ve tutumları yansıttığından uluslararası işletmecilikte de önemli bir etkiye sahiptir. Bu etki baskın dini doktrinin gücüne bağlı olarak farklılıklar gösterecektir. Dinin etkisi Protestan Kuzey Avrupa'da oldukça dolaylı olabilirken, Cezayir gibi İslami köktendinciliğin yükselmekte olduğu ülkelerde oldukça derin olmaktadır.

Kimi ülkeler resmi görüş olarak Marksizm-Leninizm gibi materyalist görüşleri benimserken (Çin Vietnam, Küba gibi) kimileri de davranışlarını biçimlendirmede halen güçlü bir etkiye sahip olan geleneksel dini inançları benimserler. Din, paylaşılan inançlar ve davranışlar altında kültürler arasındaki benzerliklerin temellerini oluşturur. Bu bölümde bu benzerliklerin etkisi, dünyadaki başlıca yaygın dinlere dayanarak değerlendirilmeye çalışılacaktır (Hıristiyanlık, İslam, Hinduculuk, Budizm ve Konfüçyizm).

Hıristiyanlık içinde Protestanlık ve Katoliklik olmak üzere iki önemli ayırım bulunmaktadır. Bu iki ayrı grup içindeki en önemli farklılık, para kazanmaya karşı olan tutumlarıdır. Katoliklik bunu sorgularken, Protestan etiği ise işin önemi ve Tanrı'nın haşmeti için servet birikimi üzerinde durmuşlardır. Aynı zamanda tutumluluğa önem verilmişve yapılan işlerden gelir birikimine kalan kısım yatırım için kaynak oluşturmuştur. Böylece dünyanın batısında bu şekilde kapitalizmin temelleri atılmış ve Protestan ülkelerin dünyadaki hakimiyeti giderek artarak 20 yy/da ekonomik olarak lider durumuna gelmişlerdir.Hıristiyanlık'da önemli tatiller çoğu kez dini olaylara bağlanmıştır. Bu bayramlar bir kültürden başka kültüre farklı şekillerde kutlanır. Ayrıca aynı bayramlar farklı kültürlerde farklı şeyler çağrıştırabilir. 6 Aralık Noel Bayramında (St. Nicholas Day) birbirine hediyeler veren Flemenkler hariç Hıristiyan kültüründe bu bayram 24 ya da 25 Aralık tarihlerinden birinde kutlanır. Hollanda da faaliyet gösteren

uluslararası bir şirket, Aralık'ın 3. Haftası için büyük Christmas indirimini hedeflediğinde beklediği sonuçtan daha azını elde edebilmiştir. Uluslararası işletmelerde görev yapan yöneticiler pazarlama programları ve yerel iş takvimleri hazırlanırken ilgili görevlilerin yerel bayramdan ve diğer önemli günleri dikkate aldığını görmelidir.

İslam dini aynı zamanda dünyanın Avrupa'yı da içeren büyük bir kısmında önemli bir azınlık dinidir. İslam dini girişimciliği desteklerken, sömürü olarak nitelendirilebilecek ticari faaliyetleri de göz korkutucu bir biçimde engeller. İslam dinini benimseyen toplumlarda ayrıca din dışı bir ayırım bulunmamaktadır. Bazıları İslam dininin temelini kadercilik (tevekkül) olduğunu ileri sürmektedirler. Gelenekçilik İslami toplumlarda ekonomik gelişmeyi engelleyen bir faktör olmuştur. İş hayatında özellikle Batıda yapabilecekleri işleri yapamayan Orta Asya da kadının rolü dine bağlanmıştır. Bu durum uluslararası işletmeciliğe çeşitli derecelerde etkide bulunur. Örneğin bu pazarlarda kadın yönetici veya personel kullanımı sınırlandırılmış olabilir. İslami ülkelerde kadının çalışmasına geçit sadece kadın personel kullanımı, doğrudan pazarlama ve kadınlara özel dükkanlar için olanaklıdır.

Din uluslararası işletmecilikte pazarlanan ürün ve hizmetlere de etki etmektedir. Sığır veya kümes hayvanları İslami ülkelere ihraç edildiğinde hayvan Müslümanlara göre helal bir yöntemle kesilmiş ve bu uygun bir biçimde onaylanmış olmalıdır. Ürünlere karşı dini kısıtlamaların olması (örneğin alkollü içecekler gibi) uygun fırsatlar yaratabilir ki bu da Orta Asya'ya alkolsüz içeceklerin pazarlanmasıyla ispatlanmıştır.

İslami ülkelerdeki diğer katlamalarda yeni çözümleri gerekli kılabilir. Mekke'ye trafik sisteminin kurulması için baş sorumlu olan bir İsveç firmasının karşılaştığı bir zorluk, şehre girişlerine izin verilmemesiydi. Çözüm olarak yapılan işin kontrol edilmesi için kapalı devre bir TV istasyonunun kurulması kararlaştırıldı.

Faiz ödemeli tefecilik sisteminden kaçınan İslam dininde bankacılar ve Müslüman alimler, kira anlaşmaları, karşılıklı fonlar (kendi hisse senetlerini satın topladıkları parayla başka firmaların senetlerini alan A.Ş.) ve faiz ödemelerinden kaçınan diğer yöntemlere güvenen faizsiz bankacılığı yaratmak için çalışmışlardır.

Hinduculuk gerçekte bir din değil, yaşamın temelini oluşturan gerçeğe getirilen farklı



yaklaşımların bir bütünüdür ve kişinin doğduğu kast veya sınıf için dayatılan yaşam biçimidir. Her Hindu doğumundan başlayarak, evrensel düzen içinde belirli bir yer işgal eder; bir kast ya da sınıf içinde doğar (Buckley, Mucchielli, 1997). Sosyal olarak oldukça katı olan kast sistemi, doğuma bağlı olduğundan kesinlikle kapalıdır ve ancak başka bir yaşamda değiştirilebilir. Bu sistemin işe olan etkileri de oldukça olumsuz olabilmektedir. İşgücündeki entegrasyon ve koordinasyon problemleri oldukça ciddi boyutlara ulaşabilir. Hinduların manevi değerleri yüzünden başarı sağlanamayabilir.

Protestan işetiğine (Hill, 1997) yorumlar getiren Max Weber aynı zamanda Hinduculuğun da içinde varolan dünya işleriyle alakalı olmamaya dair ilkelerin ve manevi değerlerin varlığı nedeniyle gelir yaratmayla ilgili işleri desteklemediğini ileri sürmüştür. Weber'e göre geleneksel Hindu değerleri, bireylerin maddi başarılarla değil, manevi başarılarıyla değerlendirilmesine önem verir. Hindular Nirvana'ya ulaşmayı gelir elde etme işinden daha zor olarak görürler. Dünya işleriyle ilgisini kesmiş bir yaşam tarzına verilen önemden dolayı Weber, Hinduların ticari faaliyetleri Protestanlardan daha az benimsediklerini düşünmüştür.

Budizm Hinduculuktan doğmakla birlikte, Budizm de kast sistemi bulunmamaktadır. Budha öğretisi şu şekilde özetlenebilir;"Benlik diye bir şey yoktur, insanoğlunun içinde metafizik bir gerçeklik, yok olmayacak herhangi bir şey yoktur. Bununla birlikte eylemin etkisi sürdükçe, her varlık doğum ve ölüm çevriminden kurtulamaz. Yaşamak acı, hastalık ve ölümlle belirlenen felaketten ayrı düşünülemez. "

Budizm varoluş koşullu üretim yasasına dayanır ve bu yasa gereğince, her koşu bir başka koşuldan, o başka koşulda kendisinden önceki koşullardan doğar. İlk koşul ya da durum bilgisizlik, son koşul ya da durum ise felakettir (yaşlılık ve ölüm).

Konfüçyüsçülük; bir dinden ziyade toplumsal etik kurallarını önermektedir (Büyük Larousse, 1992). Konfüçyüs'u izleyenler bilge kişinin, kişiliğini işleyerek çevresine bir düzen ilkesi yaydığı düşüncesini geliştirmişlerdir. Bu ilke adım adım ilerleyerek bireyden tüm evrene yayılır. İnsanın bu tanrısal düzen ilkesine uyması, ondaki uyumu yansıtmak için onu tanımayı öğrenmesi ve eskiden yaşamış büyük adamları ve bilgeleri kendine örnek alması gerekir. Kişiyi yetkin bir insan yapan başlıca konfüçyüsçu erdemler, hemcinslerimize yardım etmemizi sağlayan acıma ya da sevgi, başkalarının mallarına saygı duymayı ve herkesin toplumsal konumunu göz önünde tutmayı sağlayan

hakseverliktir. Konfüçyus'a göre bilgelik, çalışıp öğrenmekle, düşünmekle ve çaba harcamakla elde edilir. Böylece bireysel üstün insan idealine ulaşılır. Konfüçyus kültürüne dayanan modern organizasyonlarda, çalışanları organizasyonun yöneticisine bağlayan sadakat, Britanyadaki gibi sınıf bilinci bulunan toplumlarda yönetim ve işgücü arasındaki çatışmaları azaltan bir faktör olarak görülebilir. Yönetim ve işgücü arasındaki koordinasyon değer sistemine önem verilen bağlılığın olduğu kültürlerde daha düşük maliyetlerle gerçekleştirilebilir.

Bununla birlikte çalışanların yönetime olan bağlılığı gibi üstün birine olan bağlılık Konfüçyüs kültüründe kör bir bağlılık değildir. Konfüçyüs ahlak, üstün insanların, ona bağlı olan insanları kutsaması suretiyle güvenlerini ödüllendirmeye mecbur olduğunu vurgulamaktadır. Eğer kutsanmazsa daha sonraları sadakat olmayacaktır. Japon organizasyonlarında yaşam boyu istihdam kavramını ortaya atar. Japon şirketlerin çalışanları organizasyonun liderine sadıktırlar ve yaşam boyu istihdam sağlandığı için liderlerini ona dönerek ödüllendirirler.

Konfüçyüs ahlakın diğer önemli bir kavramı da "dürüstlük"tür. Konfüçyüs düşünürler dürüst olmayan davranışların kısa dönemde yarar sağlasa da uzun dönemde kişilere zarar getireceğini söylerler. Başkalarıyla ilişkilerde dürüstlüğe verilen önemin temel ekonomik yansıması işle ilgili başarılarıdır. Şirketlerin diğerlerine güvenebildiği toplumlarda, karşılıklı yükümlülükler uyulmaması gibi bir şey olmadığı için, iş maliyetleri düşünlür. Anlaşmazlıktan gidermek için pahalı avukatlara ihtiyaç duyulmaz. Buna ek olarak Konfüçyüs toplumlarda zengin kaynakları ortak girişimlerde işletmeye dürüstlüğün daha az yaygın olduğu toplumlara göre daha az tereddüt edilir. Konfüçyüs ahlakı benimseyen şirketler işbirliği anlaşmalarının şartlarına uyma konusunda birbirine daha fazla güvenebileceklerdir. Bu yüzden şirketler arası işbirliğini gerçekleştirme maliyetleri Japonya gibi toplumlarda oldukça düşük olabilmektedir.

Bağlılık ve ilişkilere önem veren Konfüçyüs öğretisi büyük ölçüde benimsenmiştir. Merkezi otoriteye bağlılık, bireyin yerine gruba önem vermek Güney Kore, Singapur ve Çin Cumhuriyetinin ekonomik başarılarını açıklayabilir. Bu aynı zamanda kültürel anlaşmazlıklara yol açmıştır; Bu Batı toplumlarında insan haklarının feda edilmesi şeklinde sonuçlanan kamu yararına bireyin itaati biçiminde algılanmıştır.

## 2.2. Kültürel Uyum

Günümüzde hızla artan teknolojik gelişmeler, uluslararası şirketlerin yeni pazar arayışları sırasında yaşadıkları kötü deneyimler, batı öğretilerinden bağımsız olarak gelişip dünya sanayisine ve yönetim uygulamalarına kendi yöntemlerini "başarının anahtarı" olarak kabul ettirebilen "Japon modeli"; ve yaşadığımız yüzyıla damgasını vuran globalleşme önündeki kimi engeller, işletme yönetiminde "en iyi tek yol" yaklaşımının sorgulanması gereğini gündeme getirmiştir. Bu durum çağdaş yönetim felsefeleri ve uygulamalarının etkinliği ve sonuçlarını ulusal, kültürel ve bireysel farklılıklar düzeyinde incelemeyi sağlayabilecek yaklaşımların yönetim kuramlarına uyarlanmasına yol açmıştır. Bu süreçte kültür kavramı özellikle seksenli yıllardan sonra ilgi çekmeye başlamıştır.

Uluslararası rekabetin arttığı günümüzde kültürel etkileşim, farklı kültürlerin en iyi biçimde yönetilmesi ve böylece kültür farklılıklarından doğabilecek sorunların en uygun biçimde çözülmesi çokuluslu şirketlerin başarısında önemli bir rol oynamaktadır.

Geçmişte yöneticiler kültürel farklılıklarla ilgilenmeden basit bir biçimde karar vererek, "kültürel unsurlarla ilgilenmenin zaman kaybı olduğu" yönündeki inanış çoğu kez şirketler açısından bir felakete neden olmaktadır.

Farklı kültürlerde işe ve yönetime ilişkin değerler ve bunun yönetimdeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar çerçevesinde bu çalışmanın amacı, kültür kavramını ve unsurlarını analiz edip uluslararası işletmecilikte kültürel farklılıklardan kaynaklanan zorluklara çözüm olabilecek öneriler ortaya koymaktır. Bu konudaki en ünlü çalışmalardan biri Peters ve Waterman'a (1982) aittir. Onlara göre IBM, HP, Procter and Gamble ve Mc.Donalds gibi şirketlerin sağladıkları sürekli ve yüksek performans, kurumsal kültürlerinin yansımasıdır. Benzer şekilde Morley ve Heraty (1995:79), yüksek performans gösteren organizasyonları incelemiş ve bu şirketlerin ortak özellikleri arasında geliştirilmiş özerklik ve kontrol, hiyerarşik kademeler en aza indirilmiş, yayılmış organizasyon yapıları ve gelişmiş insan kaynakları uygulamalarının olduğunu göstermişlerdir. İnsan kaynakları alanında yaygın olarak kullanılan uygulamalar ise, gerçekçi iş analizleri, guruba dayalı eleman seçme yöntemleri, açık iletişim ve geri bildirim destekleyen yönetim felsefesi idi.

Kültür, kimliğin şekillenmesinde önemli bir unsurdur. Kültürel dinamikler, ergenlik dönemindeki göçmenlerde duygusal ve davranışsal problemlerin ortaya çıkmasında kayda değer bir rol oynayabilir.

Bireyler bir ülkeden diğerine göç ettikleri zaman, kültürel ve etnik kimliklerinin yeni deneyimlerden etkilenmesi olasıdır (Mann, 2006:123). Göçmenler ve mülteciler de dahil olmak üzere etnik azınlıklar baskın kültüre, kendi azınlık kültürlerine, her ikisine de önem verebilir veya da hiçbirine ağırlık vermeyebilirler. Kültürel uyum da dahil olmak üzere asimilasyon, dönüşüm, çok kültürlü ve kaynaşma modelleri gibi pek çok terim kültürlerarası süreçte psiko-sosyal etkileşimleri tanımlamak için kullanılmıştır (Floyd, 2003:87).

Kültürel uyum, baskın olmayan grup üyelerinin baskın kültürel normlara sosyo-kültürel anlamda uyum ve edinim olarak tanımlanmıştır. Kültürlenme stresi, kültürlenme sürecine eşlik edebilen psikolojik, somatik ve sosyal zorluklardır. Kültürel uyum stresinin, yeni kültürü kazanım sürecinde temel bir psikolojik güç olduğu öne sürülmüştür (Berry, 2003:117).Kültürel uyum hiç bir zaman gerilimsiz bir süreç değildir. Ruh sağlığı problemleri, kültürlenme stresi ile şiddetlenip ait olunan etnik grubun geleneksel kültürü ile olası bir çatışmaya doğru ilerleyebilir (Ward ve Kennedy, 1994:141).

Etnik azınlıkların ruh sağlığı ile ilgili yapılan çalışmalar, kültürel uyum kavramı içinde, özellikle Berry'nin kültürel uyum modelini (Berry, 2003:119) kullanarak kültürel uyum stratejileri, kültürel uyum stresi, bireysel özsaygı ve kolektif özsaygı arasındaki ilişkileri araştırmışlardır. Black, Mendenhall ve Oddou (1991:294) yaptıkları araştırmada yurtdışı deneyiminde uyum için iki bileşenin önemli olduğu öne sürmüştür. Bunlar:

a. Sezgisel (Anticipatory) Uyum: Hem deniz aşırı görevler hakkında doğru beklentilerin formüle edilmesini içeren, hem de önceki denizaşırı tecrübeler gibi eğitim temelli bir bileşendir.

b. Ülkeye (In-country) Uyum: Black (1990:127) yurtdışı deneyimli yöneticinin ülkeye uyumunda etkili olan dört ana bölüm olduğunu belirtmiştir. Bu bölümler iş, organizasyon, bireysel ve iş dışı faktörlerdir. Bu faktörler yurtdışı deneyimli yöneticinin uyum derecesi ve biçimini belirlemektedirler.

Uyum süreci literatürdeki çalışmalara göre iki ayrı boyutta incelenmelidir. Bunlar psikolojik ve sosyo-kültürel boyutlardır (Selmer ve Leung, 2003:246). Sosyo-kültürel uyum günlük durumların yönetiminde kaydedilen güçlük miktarına alışabilme yeteneğidir. Bunun yanında psikolojik uyum ruh durumu ve vücut sağlığıyla alakalı (depresyon, endişe, bıkkınlık, gerilim) konularla ilgilenmektedir. Bununla beraber sadece çevre koşullarına, ev sahibi ülke kültürüne bağlı sorunlar değil; yurtdışı deneyimli yöneticinin ailesi ve çocukları gibi manevi sorunları da uyumu zorlaştıran nedenler arasında yer almaktadır.

İki kültürlülük, bireyin kendi kültürel kimliğini kaybetmeden iki kültür üzerinde de yetkinlik kazanmasıyla ortaya çıkan bir durumdur (Shuang,2007:63). İki kültürlü kimlik bazen, başka kültürlere karşı hoşgörü ve önyargının yaygın olduğu ev sahibi toplumda ayrımcılıktan kaçınmak için gizlenir. Göçmenler, iki kültürlülüğü kültürel uyum süreci için bir engel olarak da algılayabilirler. Bu tür olumsuz algı göçmenlerde aşırı bir sosyal kültürel uyum stresi yaratır (Bhugra,2006:74).

Kültürel değerler ve ruh sağlığı problemleri arasında pozitif bir ilişki olduğu bildirilmiştir (Munir ve Beardslee, 2001:164). Bazı etnik toplumlarda, kültürel değerleri daha fazla koruma düşük özsaygı, yüksek durumluluk ve süreklilik anksiyetesi ve depresyon ile ilişkilendirilirken; dil ve etnik kimliğin ruh sağlığı üzerinde asgari bir etkisi olduğu görülmüştür (Mossakowski,2001:94).

Ergenlik dönemindeki Türk gençleri arasında psikolojik uyum sağlama üzerine İsveç ve Norveç'te bir çalışma yapılmıştır. İyi uyumu öngören unsurlar Türk kimliği ve bütünleşme olarak belirlenmiş, zayıf uyum ise marjinalleşme ve algılanan ayrımcılık ile ilişkilendirilmiştir (Vedder ve Virta, 2005:116).

Kültürel uyum; değişim düşüncesine ve değişimle sonuçlanan durumlara işaret etmekte olup, değişim sürecini ya da değişim sürecinin sonuçlarını işaret edip etmemesine bağlı olarak hem dinamik hem de statik bir kavramdır. Kavram, genellikle bir durumdan diğerine geçmeyi kastetmektedir. Uyum konusunda Philip'in tanımı üzerinde genel bir görüş birliği vardır. Philip'e göre adaptasyon, bireyin yerel gelenek ve adetlere uyum sağlamak için davranışlarını değiştirmesidir (Murphy ve Lejeune, 2001:205-206).

Kültürlerarası adaptasyon kavramı da, başka bir kültürdeki yaşama uyum sağlama veya

başka bir kültürün üyeleriyle ilişki kurma yeteneği olarak ifade edilmektedir. Bu yetenek, pek çok kariyer alanında (örneğin, sağlık bakım uzmanlığı) oldukça önemlidir (Davis ve Finney, 2003:178). Kültürlerarası adaptasyon yeteneği modern ve değişim odaklı organizasyonlarda özellikle de uluslararası ortamlarda çalışmak durumunda kalan kişilerin gereksinim duyduğu belirli tepkisel (reaktif) davranışlarla tanımlanabilir (Brown, 2004:499).Kültürlerarası yetenekler, sıklıkla bireyin davranışsal ifadeleri ve özellikleri yoluyla açıklanmaktadır. Kültürlerarası adaptasyon açısından başarılı bir bireyin profili tanımlandığında; saygılı, esnek, sabırlı, ilgili, meraklı, açık, empatik, mizah duygusuna sahip olma, belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme, motive olabilme ve bireyleri hemen değil de belli bir zaman sonra değerlendirebilme en önemli belirleyiciler olmaktadır (Fantini, 2000:28).

Bir insan yabancı bir kültürde işe başladığında ya da başka bir kültürde çalışmak üzere görevlendirildiğinde tüm varlığı bundan etkilenmektedir. Bu nedenle kültürlerarası adaptasyon süreci, bir insanın aslen sosyalleştiği kültürden farklı olan bir ortamda görevini etkili şekilde yapmaya yetkin hale geldiği karmaşık bir süreçtir (Brewster, 2005:86)Bu süreci hem kişiler hem de işletmeler açısından kolaylaştırabilmenin bir yolu başka kültürlerle kolayca uyum sağlayacak bireyleri farklı yerlerde görevlendirmektir. Başka kültürlerle kolayca uyum sağlayacak bireyleri belirlemede ve görevlendirmelerin başarılı olmasında kullanılabilecek birçok ölçüm aracı bulunmaktadır.

### **2.2.1. Kültürel Adaptasyonun Temel Unsurları**

Yeni ve farklı bir kültürde yaşama başlayan bireylerin yeni kültürü reddetmeleri ve kendilerini yeni kültüre girmekten çekmeleri yaygın\bilindik bir durumdur. Bu süreçte bireyler yeni kültürle ilgili genellemeler yaparlar ve insanların bu şekilde nasıl yaşayabildiklerini merak ederler. Kendi kültürlerinin yaşam şekillerinin ve adetlerinin yeni kültürdekenden çok daha yüksek ve nitelikli olduğunu düşünürler. Uluslar arasıöğrencilerin pek çoğu yeni ve yabancı bir kültürle karşılaştıklarında sorunlar yaşarlar. Kültür şok olarak adlandırılabilen bu durum pek çok değişik boyutta gerçekleşir ve her bireyin tepkisi farklı olur. Örneğin bir birey depresyona girerken bir diğeri anksiyete yaşayabilir. Aslında kültür şoku yeni kültürel, sosyal ve fiziksel çevre değişikliğine karşı gösterilen normal bir tepkidir. Birey yeni bir kültüre girdiğinde genel duygu durumlarında değişiklikler olur. Duygu durumunun farkında olma, yoğunluk

derecesi, uzun ya da kısa olma süresi bireyden bireye değişir (University of Saskatchewan, 2005).

Kültürel adaptasyon (Fanta, 2005), bireyin yeni çevre ve kültürel ortamına girişı ile başlayan bir süreçtir. Bu süreçte a- genel sorunlar: yiyecek-içecek, kişiler arası iletişim, birey olma, statüyü koruma (ben olmaya karşı yapmak zorunda kaldıkları), b-eğitim sistemi: akademik entegrasyon, tercihler, kaynaklara ulaşma, akademik danışmanlık, sınıf atmosferime uyum, öğretim elemanları ile iletişim, ve c- kültür şoku: bilindik bir çevreden bilinmeyen bir çevreye gelindiğinde bireyin duygusal dengesini kaybetmesi ve acı çekmesi, kimlik krizi, iletişimin kırılması, davranış bütünlüğü ve sırasının kaybolması sorunları yaşanabilir. Kültür şoku şu aşamalarda kendini gösterir (University of Saskatchewan, 2005; Fanta, 2005; Bennet, 1998; Weaver, 1994).

#### **2.2.1.1. Kültürel Adaptasyon Süreci**

Kişinin kendine yabancı bir kültüre dahil olması ile birlikte belli süreçler yaşanır. Bu süreç kısa süren dönemlerle olduğunda ilk evrelerde kalabildiği gibi uzun süreli görevlendirme veya göç gibi unsurlar söz konusu olduğunda şu şekilde bir seyir izlemektedir:

a- Balayı dönemi: İlk aşamada yeni kültürde her şey heyecan verici ve ilginçtir. Yeni çevreyi tanımaya çalışmak, keşfetmek eğlencelidir.

b-Düşmanlık\saldırganlık: Bu aşamada, birey yeni kültüre adapte olmak için çok çalışmak zorunda olduğunu fark eder. Bu çaba beklenenden daha stresli olabilir ve kültürel çok ağır deneyimler yaşanabilir. Daha önceki beklentiler doğrultusunda yeni kültürle bütünleşemeyebilir. Birey ülkesinde ulaşabileceği bazı yiyecek ve diğer ihtiyaçlarını yeni kültürde bulamayabilir. Bu süreçte sıklıkla hayal kurarak zaman geçirilir. Pek çok birey bu süreçte kendini tecrit edilmiş, kızdırılmış, depresyona itilmiş ve rahatsız hisseder

c- İyileşme, ağır ağır adapte olma: Birey yeni kültürü tanıdıkça yeni çevrede kendini daha fazla rahat hissetmeye ve her şey daha anlamlı gelmeye başlar. Birey daha çok kendini evinde gibi hisseder ve kendine güveni artar.

d- Adaptasyonu tamamlama, iki kültürlülük: Yeni çevrede etkin olarak eylemlerde ve

ilişkilerde bulanabilme. Kendi kültürüyle yeni kültür arasında kolaylıkla hareket edebilme evresidir.

e- Yeniden katılma: Yeni kültürü benimseme ve ona katılma.

Araştırmalara göre (University of Saskatchewan, 2005), uluslar arası öğrenciler kendi ülkelerine döndüklerinde aynı aşamaları tekrar yaşamaktadırlar. Kültür şokunun üstesinden daha kolay ve hızlı bir şekilde gelmek için, birey baş etme stratejileri geliştirmeli, yeni kültüre gelmeden önce onunla ilgili bilgiler edinmeli ve kültürler arası anlamayı kolaylaştırmak için beceriler geliştirmelidir. Kültür şokunu daha az sorunlu atlama ve uyum için diğer yöntemler şunlar olabilir; diğer kültürden insanlardan arkadaşlar edinme, üniversite ya da dışındaki uluslar arası örgütlere katılım, yeni kültürün dilini konuşma, yazma ve okuma, yardıma ihtiyaç duyulduğunda okuldan ya da çevredeki tanıdıklardan yardım istemekten çekinmeme.

Günümüzde bireyi yaşama etkili, verimli ve uyumlu olarak yetiştirmenin sadece bireyi bilgili kılma ile ilgili değil, onun sosyal ve duygusal yönlerini de geliştirmekle mümkün olduğu ortadadır. Eğitim süreçlerinin bütünlük içinde amaçlarına ulaşabilmesi eğitim kurumlarının her bir öğrencisine bilgi aktarma, beceri kazandırma, duyuşsal özellikler edindirme ve kişilik gelişimini desteklemesi ile mümkündür. Bu amaçların sağlanabilmesi okul, çevre ve ailenin ortak ve işbirlikçi çalışması ile gerçekleşebilir. Burada nihai amaç bireyin kendisini ve diğerlerini anlama, bireysel güçlerini yeterince kullanabilme, sağlıklı iletişim kurabilme, gerçekçi kararlar verebilme ve bunları uygulayabilme ve sorumluluk alabilmesi yani kendini gerçekleştirmesinin sağlanmasıdır. Bu nedenle, üniversite yaşamında birey eğitim-öğretim dışında olan ancak bireyin gelişimini destekleyen formal program dışı etkinliklerle desteklenmeli, temel gereksinimleri karşılanarak üst ihtiyaçlar oluşmasına olanak verilmeli ve bireyin duygusal problemlerinin çözümünde yardımcı olunmalıdır (Özgüven, 1999).

Uyum kavramı, bireyin hem kendisi hem de çevresiyle sağlıklı iletişim kurabilmesi ve bu ilişkileri sürdürebilmesi ve karşılaştığı sorunlarla bahsedebilmesi olarak açıklanabilir. Uyumlu birey araştırmacı, bilgi toplayan, olumlu-olumsuz duygularını ifade edebilen, sorunları kabul edebilen, diğerlerinden yardım isteyebilen, kendine güvenen, sorunları çözme eyleminde bulunan, stresle baş etme stratejilerini kullanan bireydir. Uyum kavramı aile ilişkileri, sosyal ilişkiler, bireyin sosyal ve toplumsal değer ve



kurullarla ilişkileri ve bireyin sosyal olmama eğilimleridir. Sosyal uyum, bireyin çevresi ile iyi ilişkiler kurabilme ve bu ilişkileri nitelikli olarak sürdürebilmesidir. Sosyal ve kişisel yönlerden güçlüklere aşmada sahip olunması gereken beceri ise, iletişim kurma becerisidir. Üniversite yaşamında duygu, düşünce, ihtiyaç ve isteklerimizi karşı tarafa olumlu olarak aktarabilmek gerekmektedir. Bu da iletişim kurma becerilerini geliştirmekle mümkün olabilir. Bireyden st düzeyde sergilemesi istenen tutum, sosyal ilişkilerde esnek olması ve sosyal kabul gören davranışlar sergilemesidir. Ancak, bunu yapamayan\yapmayan bireyler ise, yasalara uymalı, içinde yaşadığı toplumun sosyal kural ve değerlerine saygılı olmalı, kendi gereksinimlerini toplumsal uzlaşı içerisinde belli lde kendi kişiliğinden ödün vermeden karşılamalıdır. Birey hem kendisine ve hem de başkalarına saygı duymalı ve kişisel sorumluluklarının farkında olmalıdır. İlişkilerin de sertlikten uzak, kavgacı olmayan esnek bir eğilimde bulunmalıdır (Kuruüzüm, 2002; Fatih, 2005). Birey bu nitelikleri, kendini ve özelliklerini, içinde yaşadığı çevreyi, kültürü ve mensubu bulunduğu kurumu tanıyarak kazanabilir.

Yukarıda, iş doyumunun-doyumsuzluğu göstergesi olarak sıralanan faktörler, çalışanların iş doyum düzeylerini ifade eden önemli ve faydalı kaynaklar olarak ele alınabilir. Söz konusu faktörler, bir iş doyumunu taraması (araştırması, ölümü) kadar kesin bilgi vermeseler de doyumdaki önemli değişmelerin sağlam göstergeleri olarak da kullanılabilir (Erkan, 1993:252). Diğer taraftan, ilgili literatürde, çalışanların iş doyumlarını ölçmeye yönelik çeşitli lcekler geliştirilerek araştırmalar yrtlmştir. Bu kapsamda, çalışmanın izleyen bölümünde söz konusu, lceklerin önemli olanlarının üzerinde durulmuştur.

#### **2.2.2.2. Kültürel Adaptasyonun lmne Yönelik Geliştirilen ve Yaygın Olarak Kullanılan lcekler**

Yapılan alışmalar incelendiğinde, kişilerin farklı kültürlerde çalışmaları halinde işlerinde başarılı olmalarını etkileyen birçok faktörün bulunduğu ve kişilerin yabancı kltrlere adaptasyonu konusunun da bu faktörler arasında en dikkat çekici alanlardan biri olduğu fark edilmektedir. Literatüre bakıldığında da kişilerin farklı kültürlerde çalışıp çalışamayacaklarını ve bu kltrlere uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını belirlemek üzere birçok ölüm aracının geliştirildiği görülmektedir. Bu lm araçlarının en çok kullanılanları aşağıda açıklanmaktadır.

**Global Kişilik Envanteri (Global Personality Inventory, GPI):** Global işletmelerde özellikle işle ilgili konularda kullanılmak üzere psikologlarca geliştirilen bir ölçüm aracıdır. Envanter; istihdam öncesi seçimlerde, gelişimsel değerlendirmelerde kullanılmak üzere geliştirilmiş olup, bu envanterden elde edilen sonuçlar yöneticilere global düzeyde takım üyelerini seçmekte yardım etmektedir (Gluesing, 2004:211).

**Global Yetkinlik ve Kültürlerarası Duyarlılık Endeksi (*The Global Competency and Intercultural Sensitivity Index, ISI*):** Olson ve Kroeger tarafından, bireylerin global yetkinlikleri ile kültürlerarası duyarlılık düzeylerini ölçmek amacıyla geliştirilmiştir. Global yetkinlik için ele aldıkları bileşenler; oldukça zengin bir bilgi (kültürlere ilişkin bilgi, diller, dünya konuları vs.), algısal anlayış (açık görüşlülük, esneklik, kalıp yargılara karşı direnç) ve kültürlerarası iletişim (adaptasyon, empati, kültürel aracılık-uzlaştırma becerileri) olarak ifade edilmiştir (Williams, 2003).

**Kültürel Uyum Ölçeği (Cultural Adjustment Scale, CAS):** Yabancı bir ülkede görev alacak yöneticilerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan durumlara nasıl cevap vereceklerini araştırmaya yönelik olarak geliştirilmiş bir ölçektir. Araştırmacı, öğrenilenin yansıtılması ile ilgili olarak Taylor'un bulgularına ve mülakatlara dayalı olarak ölçek sorularını geliştirmiştir. Sorular, yabancı ülkedeki yöneticilerin yansıtıcı olan ve olmayan öğrenmelerini ele almaktadır. Ölçek, yabancı yöneticilerin kültürel farklılıklardan kaynaklanan zor durumlara ne kadar iyi cevap vereceklerini ölçmektedir (Paprock ve Shim, 2002:17).

**Çoklu Kültürel Farkındalık Bilgi ve Beceri Anketi (*The Multicultural Awareness-Knowledge and Skills Survey, MAKSS*):** D'Andrea ve arkadaşlarınca 1991 yılında geliştirilen anket; farkındalık, bilgi ve beceriye ilişkin üç alt ölçekten oluşmaktadır. Bu ölçekler, bireyin diğer kişilere karşı ırksal ve etnik tutumunu, yine ırksal ve etnik popülasyon hakkında bilgi sahibi olmasını ve kültürlerarası iletişim becerisini ifade etmektedir (Stanhope, 2005:227).

**Kültürlerarası Davranış Değerlendirme Endeksi (*Intercultural Behavioral Assessment Indices, IBAI*):** Kültürlerarası iletişim yetkinliğinin "saygı gösterimi, etkileşime yönelik tutum, bilgiye yönelim, empatik olma, rol davranışları, etkileşim davranışları/yönetimi ve belirsizliğe karşı tolerans göstermeden" oluşan yedi ögesini ölçmek için Ruben tarafından 1976 yılında geliştirilmiştir. Bu, eğitimli kişilerin

değerlendirebileceği bir endeks iken Koester ve Olebe 1988 yılında bu endeksi temel alan ve farklı alandaki araştırmacılar tarafından da değerlendirilebilen Kültürlerarası İletişim İçin Davranış Değerlendirme Ölçeği'ni (Behavioral Assessment Scale for Intercultural Communication, BASIC) geliştirmişlerdir. Spitzberg'e göre, kültürlerarası iletişim için davranış değerlendirme ölçeği, kültürlerarası iletişimin etkinliğini belirlemek için en çok kullanılan ölçeklerden biridir. Ruben (1976) tarafından ortaya konulan ve daha sonradan geliştirilen boyutlar aşağıdaki gibi açıklanabilir: (Graf, 2004:203)

- Saygı gösterimi; kişinin diğer bireylere karşı duyduğu saygıyı ifade etme becerisidir.
- Etkileşime yönelik tutum; diğer kültürdeki bireylerle etkileşime girildiğinde kişinin onlara önyargısız davranabilme becerisidir.
- Bilgiye yönelim; kişinin dünyayı algılama ve açıklama tarzıdır.
- Empatik olma; iletişimde kişinin kendisini, diğerinin yerine koyabilme becerisidir.
- Görev rolü davranışları; kişinin grup problem çözme faaliyetlerine sözlü veya sözsüz katılma davranışlarını içerir.
- İlişkisel rol davranışları; kişinin grupta ilişkiler kurmaya veya sürdürmeye yönelik sözlü veya sözsüz davranışlarını içerir.
- Etkileşim davranışları/yönetimi; kişinin, grup üyelerinin ihtiyaçlarını ve isteklerini karşılamaya yönelik iletişim becerileridir.
- Belirsizliğe karşı tolerans gösterme; yeni ve belirsiz durumlara karşı kişinin tolerans gösterebilme becerisidir.

**Kültürlerarası Etkileşim Envanteri (*Cross-Cultural Interaction Inventory, CCII*):** Girişken, empatik, meraklı ve sabırlı olma, şartlara ve çevreye uyum gösterebilme ile moral boyutlarından oluşan ve yurtdışına gönderilecek olası personeli seçmek niyetiyle tasarlanan bir araçtır (Montagliani ve Giacalone, 1998:601).

**Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (*The Intercultural Sensitivity Scale ISS*):** Farklı kültürlerden kişilere karşı duyarlı olabilmeye yönelik duygusal yetenek, birçok yazar

tarafından etkin bir kültürlerarası etkileşim için en önemli bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir. Ölçek de bu doğrultuda kültürlerarası duyarlılığa ilişkin yetenekleri değerlemektedir. Beşli Likert tipi değerlemeyi kullanan ölçek, 24 maddeden oluşmakta ve kültürlerarası etkileşimlerde özgüvenden, kültürlerarası etkileşimlere yönelimden, kültürel farklılıklara saygıdan, kültürlerarası etkileşimlerde eğlenebilmeden ve kültürlerarası etkileşimlere özen göstermeden oluşan beş boyuttan meydana gelmektedir (Graf, 2004:204).

**Kültürlerarası Duyarlılık Envanteri (Intercultural Sensitivity Inventory, ICSI):**

Bhawuk ve Brislin tarafından 1992 yılında geliştirilen, kültürlerarası duyarlılığı üç boyutta inceleyen ve 46 maddeden oluşan bir envanterdir (Dharm, 2006:507). Kültürlerarası duyarlılığı ölçmek için en çok kullanılan araçlardan biri olan bu envanter, kişinin başka bir kültüre girdiğinde davranışlarını değiştirebilme yeteneğini ölçmektedir. Davranışlarını mevcut kültüre uygun şekilde değiştirebilenler kültürlerarası duyarlı kişiler sayılmaktadırlar ve bu kişilerin farklı kültürlerde başarılı olacakları beklenmektedir (Sizoo ve Serrie, 2004:163).

**Kişilerarası Yetkinlik Anketi (Interpersonal Competence Questionnaire, ICQ):**

Kültürlerarası adaptasyon becerilerini ele alan çalışmalardan bazıları da kişilerarası yetkinliğin önemi üzerinde durmaktadır. Buhmaster tarafından geliştirilen kişilerarası yetkinlik anketi de bu amaçla yani kişilerarası yetkinliği değerlemek için geliştirilmiştir. Anket; etkileşim ve ilişkilerin başlangıcı, bireysel haklar, kişisel bilginin açığa çıkarılması, başkalarının duygusal desteği ve kişilerarası çatışmaların yönetiminden oluşan kişilerarası beş yetkinlik alanını değerlendiren 40 maddeden oluşmaktadır (Graf, 2005:49).

**Uluslararası Görev Envanteri (Overseas Assignment Inventory, OAI):**

Kültürlerarası adaptasyon için önemli olan 14 tutum ve özelliği ölçmektedir. Adayın kendisi zaman zaman da eşi tarafından doldurulabilen uluslararası bir envanterdir. (Sliger, 1999:239). Bu envanter; personelin seçimine ve yerleştirilmesine, personele danışmanlık edilmesine, işgücü planlamasına, kariyer geliştirmeye uygulanabilmektedir (Rowe ve Gardenswartz, 1998:517).

Literatürdeki araçların (envanter, anket, endeks ve ölçek) açıklanmasından sonra çalışmada, kültürlerarası adaptasyon envanterinin kullanıldığı araştırmalar incelenmiştir.

Bu bağlamda, envanterin uygulandığı kişilerin farklı kültürlerde yaşamaya ya da farklı kültürlerle uyum sağlamaya katkıda bulunacak bir ders (eğitim) alıp-almadıklarını inceleyen çalışmalar dikkat çekmektedir. Çünkü kültürlerarası adaptasyon konusuyla ilgili olan bir dersin alınmasının, kişilerin diğer kültürlerle adapte olmaları konusundaki algılamalarına olumlu yönde katkı sağlayacağı yönünde bir sav bulunmaktadır. Literatürdeki araştırmaların bir kısmı bu savı desteklerken, diğer bir kısmı ise aksi yönde sonuçlar vermektedir. Bu nedenle, çalışmada da öğrencilere, farklı kültürlerle adaptasyon sağlama konusundaki algılamalarına olumlu katkı sağlayacağı düşünülen ve işletme bölümünce verilen "uluslararası yönetim, uluslararası insan kaynakları yönetimi ve uluslararası işletmecilik" derslerinden herhangi birini alıp almadıkları sorulmuştur. Öğrencilerin ders alıp-almama durumunun kültürlerarası adaptasyon envanterine bağlı olarak farklılık oluşturup oluşturmadığını inceleyen araştırmaların sonuçları ise şu şekilde ifade edilebilir:

Flamini (2005), 134 üniversite öğrencisi üzerinde kültürlerarası adaptasyon envanterini kullanarak yaptığı çalışmada, alınan eğitimlerin bireylerin kültürlerarası adaptasyonlarına yönelik algılamalarında bir farklılık meydana getirmediğini bulmuştur. Holder-Ballard'ın (2006) diş hekimi öğrencileri üzerine yaptığı çalışmada da benzeri sonuçlar görülmüştür. Çalışmada kültürlerarası adaptasyon envanterinin boyutlarından; duygusal esneklik, algısal duyarlılık ve kişisel özerklik boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilemezken, sadece esneklik/açıklık boyutunda anlamlı farklılık bulunmuştur (Holder ve Ballard, 2006:59-60).

Buna karşılık; Majumdar, Keystone ve Cuttress (1999) tarafından tıp eğitimi alan öğrenciler üzerinde yapılan çalışmada ise, kültürel adaptasyon envanterinin açıklık/esneklik, duygusal esneklik ve algısal duyarlılık boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yine, Black ve Duhon tarafından (2006) İngiltere'de öğrencilere yönelik yapılan bir çalışmada kültürlerarası adaptasyon envanterinin tüm boyutları açısından anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

## **BÖLÜM 3: İŞ BAŞARIMI**

### **3.1. İş Başarımı Kavramı Tanım ve Kapsamı**

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “başarım” olarak tanımlanan Performans aynı zamanda yönetim alanında işletmelerin birleşik gayretlerinin sonucu olarak değerlendirilmektedir. Özgen vd., zaman kesiti kavramını ilave ederek iş başarımının belli bir dönem sınırı içinde elde edilen sonuçlar olduğunu vurgulamış ve performansı; bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olarak tanımlamışlardır. Bu sonuçlar olumlu ise, personelin görev ve sorumluluklarını başarıyla yerine getirdiği ve yüksek bir başarıya sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Şayet bu sonuçlar yetersiz ise, çalışanın başarılı olmadığı ve düşük bir performansa sahip olduğu kabul edilir (Özgen ve diğerleri, 2005:227). Songur’a göre ise iş başarımı; Genel anlamda belirli bir amaca yönelik olarak yapılan planlar doğrultusunda ulaşılan noktayı, başka bir deyişle elde edilenleri kalite ve kantite yönleriyle belirleyen bir kavramdır (Songur, 1995:1). Genel olarak, iş başarımı denildiğinde çalışanların belli bir zaman dilimi içerisindeki performansları akla gelmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir örgütteki çalışanların belirli bir süreç sonunda verilen görevleri yerine getirme derecesidir (Pakdil, 2001:23).

İş başarımı, belirli amaçlara yönelik planlı etkinlikler sonucu nicel ya da nitel olarak değer kazanmış bir kavramdır. Bir işletmenin performansı; stratejik, taktiksel ve operasyonel amaçlarının gerçekleştirilmesinde, çalışanların işin nitelik ve gereklerini yerine getirmek için gösterdikleri tüm çabaların değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Değerlendirme, ölçme sonuçlarını belirli bir ölçüt sistemine dayanarak, ölçülen nitelik hakkında bir değer yargısına varma süreci olarak tanımlanabilir. Performans çoğu zaman verimlilikle de eş anlamlı olarak kullanılmıştır. Buna göre verimlilik, işletmenin amaçlarına ulaşmak için istenen ürün ve hizmeti; kalite, zamanlılık ve maliyet kısıtları içinde gerçekleştirme düzeyi olarak tanımlanmaktadır (Akal, 2000:24).

### **3.2. İş Başarımının (Performans) Boyutları**

Akal (2005:34) performans kavramı yedi boyutta tanımlanmaktadır. Bu çalışmada sözü edilen boyutlara da yer verilmiştir. Bu boyutlar; etkenlik, verim, verimlilik, kalite, çalışma yaşamının kalitesi, yenilik ve karlılıktır.

### **3.2.1. Etkenlik**

Etkenlik, günümüzde ihmal edilemez bir konuma gelmiştir (Drucker, 1992:12) Etkenlik, işletmenin kuruluş amaçlarına ne derece ulaştığının bir ifadesidir. İşletmede verimliliğin sağlanması, büyüme ve gelişme, çevreye uyum, rekabet edebilme durumu, iş görenlerin tatmini ve sosyal sorumlulukların yerine getirilmesi gibi durumlar etkinliğin sağlandığının göstergeleridir (Kaldırımcı, 1985:87). Bir faaliyetin etkili olması onun istenen sonucu vermesi demektir. Bir örgütün ideal etkinlik seviyesine ulaşabilmesi için arzulanan biçimde faaliyet göstermesi gerekir. Bir başka ifade ile etkinlik, faaliyet ve çabaların amaca ulaşmasındaki derecesini ifade eden bir kavramdır. Örgüt, amaçlarına önceden planladığı gibi ulaşabilmiş ise etkin demektir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için, iç ve dış kaynaklarına uyum sağlayabilmesi için bütün imkânlarını harekete geçirme yeteneğidir. Örgüt etkin çalışabilmek için çeşitli araçlardan yararlanır. Başta insan gücü olmak üzere, iyi araç-gereç kullanımı, teknolojik ve yönetim ile ilgili yeniliklerden yararlanma, hammadde ve enerji kullanımı gibi. İş görenin birey ya da grup olarak etkinliğini artırmanın yolu özendirici ya da güdeleyici araçların kullanılmasıdır (Dicle ve Dicle, 2007:14).

### **3.2.2. Verim**

Verim, bir işletmenin ürün ya da hizmet üretme sürecinde üretim kaynaklarından ne düzeyde yaralandığını ya da bu üretim kaynakları nasıl kullandığını gösteren bir performans boyutudur (Akal, 2005:39). Verim, amaçları gözetmeden bir işin ne kadar iyi yapıldığının yani en az kaynakla, en doğru biçimde ve en düşük maliyetle yapıp yapılmadığının bir göstergesidir (Karaca, 2004:23). Verim, amaç veya sonuçlarla ya da çıktılarla ilgili değildir. Girdilerle kaynakların nasıl kullanıldığıyla ilgilidir.

### **3.2.3. Verimlilik**

Son yıllarda gelişmiş ya da az gelişmiş hemen hemen bütün ülkelerde üzerinde ısrarla durulan temel konulardan birisi de hiç şüphesiz verimlilik konusudur (Talas, 1952:45).

Verimlilik esas itibarıyla, yapılan faaliyetin girdi ve çıktılarının sayısal olarak ölçülebildiği, örneğin maliyetlerin ve sonuçların (faydaların) parasal olarak ifade edilebildiği durumlarda söz konusu olan bir kavramdır. Bir faaliyetin “verimli” sayılabilmesi için (Arslan, 2002:3);

- 1) Aynı girdi ile daha fazla çıktı sağlanması,
- 2) Aynı çıktının daha az girdi ile elde edilmesi,
- 3) Çıktının girdi artışından daha yüksek düzeyde artırılması gerekir

İşletmeler elde bulundurdukları mevcut kaynakları etkin kullanmaya ve kaynakların verimliliğini arttırmaya çalışırlar. İşletme kaynaklarının verimliliği bir bakıma, kaynaklarının performansına bağlıdır. İşletme kaynaklarının performans, işletmenin gelecekle ilgili alacağı kararlara doğrudan etkilemektedir (Yılmaz ve Ünsar, 2007:37).

Verimlilik konusu az gelişmiş ülkeler için çok daha önemlidir. Çünkü verimliliğin ve bunun sonucunda milli gelirin artması bu tür ülkelerde hayat standartlarının yükselmesinin başlıca şartlarından birisini teşkil etmektedir. Verimlilik ya da rasyonellik geniş anlamda ve günlük konuşmalarda akla uygunluk ve doğru ile yanlış birbirinden ayırabilme gücü manalarında kullanılmaktadır. Genel olarak pay ve payda ile temsil edilen bu ilişki şu şekilde gösterilebilir (Drucker, 1972:13):

$$\text{Verimlilik} = \frac{\text{Üretim Miktarı / Kalitesi}}{\text{Üretim Faktörleri (Sermaye, Çalışma Saati gibi)}}$$

#### **3.2.4. Kalite**

Kalite, kaynakların verimli kullanımını sağlayan, ürün ve hizmetlere kullanım uygunluğu kazandıran, müşteri gereksinimlerine uygun üretim ve hizmet anlayışını egemen kılan ve böylece işletmelerin kamusal sorumluluklarını da olumlu olarak gerçekleştirmelerine olanak hazırlayan bir performans boyutudur (Akal,2005:49).

Kalite çok boyutlu bir kavramdır. Performans, güvenilirlik, uygunluk, dayanıklılık, servis olanakları, estetik gibi pek çok karakteristiği kapsamaktadır. Klasik yönetim anlayışında iş tatmini, motivasyon gibi kavramlara sadece verimliliği artırmak, daha çok üretmek ve daha çok satmak amacıyla ilgi duyulmuştur. 1970'li yıllarda General Motors Japonlara karşı rekabet başlatarak her düzeydeki iş görenin yaratıcı gücü, aktif katılımı olmaksızın gerçek bir gelişimin sağlanamayacağı, bu nedenle insana her zamankinden daha çok



değer verilmesi gerektiğini vurgulayarak “Toplam Kalite Yönetimi (TKY)” anlayışını başlatmıştır (Kaplan, 2007:9). Toplam kalite yönetimi tüm işletme süreçlerinin sürekli geliştirilmesi, iyileştirilmesi, müşteri memnuniyeti ve bağımlılığının sağlanmasına yönelik modern katılımcı bir yönetim anlayışıdır (Türkmen, 1996:146).

### **3.2.5. Çalışma Yaşamı Kalitesi**

Çalışma yaşamı kalitesi, örgüt çalışanlarının ücret, fiziksel çalışma koşulları, örgüt kültürü, liderlik, işbirliği ortamı, iletişim, bağımsızlık, bilgi ve beceri geliştirme, işle bütünleşme, tanınmaktadır ve planlama, sorun çözme karar almaya katılım gibi, çok çeşitli sistem olgularına karşı oluşan davranış biçimlerini ve düşüncelerini açıklayan bir kavramdır (Akal, 2005:58).

Çalışma yaşamının kalitesini etkileyen örgüt içi davranış ve uygulamalar genel başlıklar altında şu şekilde sıralanabilir (Akal, 2005:61):

- ✓ Hakça ücret sistemleri,
- ✓ Parasal ve parasal olmayan özendirici sistemler,
- ✓ İş güvencesi, uygun ve modern fiziki çalışma koşulları,
- ✓ Mesleki eğitim, geliştirme eğitimi, yükselme olanaklar,
- ✓ Katılımcı yönetim uygulamaları, amaçlara yönelik yönetim, grup çalışmaları,
- ✓ Öneri sistemleri, kalite kontrol çemberleri vb.

Çalışanların davranış ve düşünceleri performansı önemli derecede etkileyen unsurlardan biridir. Çünkü sosyal bir varlık olan insan çalışma hayatında, ortamında da olaylardan etkilenir, tepki verir, çevresini etkiler, istekleri beklentileri zamana ve mekana göre değişiklik gösterir. Çalışma ortamında bu istek ve beklentilerin mümkün olduğunca karşılanması diğer çalışanlarla ortak amaçlara yönlendirilmesi her ne kadar karmaşık ve zor olsa da bunu sağlama görevi yönetime düşmektedir. Yönetim çalışanlardan performans elde edebilmek, çalışanları ortak hedeflere yönlendirmek için tüm çalışanlara hitap edecek ortak güdeleyiciler bulmalıdır. Bunun için de yukarıda bahsedilen örgüt içi davranış ve uygulamalar konuları üzerinde durmalıdır.

### 3.2.6. Yenilik

Yenilik genel olarak yeni bir ürün ya da hizmet, yeni bir üretim süreci, yeni bir yapı ve teknoloji, yönetim sistemi ya da örgütsel üyelerle ilgili olan yeni bir plan veya program (Damanpour, 1991:556) ya da yeni bir fikir ve davranışın benimsenmesi (Damanpour ve Evan, 1984:393) olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yenilik ise örgütün bütün faaliyetlerinde ve her alanında yeni fikir ve davranışların benimsenmesi olarak tanımlanmaktadır (Damanpour, 1991:556).

Yenilikçi yönetimler yaratıcılığı, değişimi, yeni fikirleri, grup çalışmalarını, bağımsız uygulamayı, geliştirici eğitimi destekleyen ve besleyen bir çevre oluşturmalıdır (Akal, 2005:56). Yenilik müşteri beklentilerine cevap vermedeki değişim hareketidir. İşletmeler yenilikleri uygulayarak, mal ve hizmet çeşitliliğini arttırarak, verimliliği yükseltebilir, mal ve hizmetlerdeki kaliteyi artırabilirler. Yeniliğin performansa etkisini direkt ölçmek zordur. Uygulanan yeniliklerin sayısı, mevcut yöntemlerden vazgeçilen ya da değiştirilenlerin sayısı, işletmenin yenilikleri nedeniyle kamuoyundaki imajı, aldığı ödüller vb. konularda geliştirilen göstergelerle işletmenin yenilik boyutunda sağladığı performansı ölçümlemek mümkün olmaktadır (Akal, 2005:58).

### 3.2.7. Kârlılık

İşletmelerin temel ekonomik amaçlarından birincisi kârdır. Kar, işletme sahiplerinin işletmeden daha fazla çıkar bekleyen yöneticilerin ve işgörenlerin temel motivasyon aracını oluşturmaktadır. Bir işletmenin kârlılığı bir işe yatırılması gereken sermaye ile o işten elde edilen kâr arasındaki ilişkiden doğmaktadır. Verimlilik fiziki miktarların birbirine oranı olduğu halde kârlılık belirli bir dönemde elde edilen karın o dönemde işletmede kullanılan sermayeye oranıdır (Oluç, 1959:74). Ansoff karlılığı şu şekilde formüle etmiştir (Ansoff, 1971:79).

$$\text{Kârlılık} = \frac{\text{Kâr (Harcamaları geçen gelir artışı)}}{\text{Sermaye (İşletmeye yatırılan toplam sermaye)}} \times 100$$

Kâr = Satış tutarı–Maliyet masrafları olduğuna göre kârın yüksek olması için satış tutarını yüksek olması gerekmektedir. Bunun için ise ya fiyatın ya da satılan miktarın yüksek olması lazımdır. Bir işletmede toplam sermaye kârlılığın düşüklüğü, yönetimin başarısızlığının bir göstergesidir. Eğer yönetici planladığı karlılık hedefine ulaşamamış ise ürünlerini daha kârlı hale getirebilmek için iki önemli araç kullanacaktır (Ansoff, 1971:87).

a) Yönetici ve işgörenlerin yetenekleri, başarı potansiyelinin bir bölümünü teşkil etmektedir. Yönetimin kalitesi, işgörenlerin gizil güçlerini ortaya çıkaracak, onları motive edecek teşvik araçlarını kullanmakla yükseltilebilecektir. Zira yönetim faaliyetlerini, amaçlarını işgörenler vasıtasıyla gerçekleştirmektedir. Yönetimin Faaliyetlerine ve işletme amaçlarına işgörenlerin katma değerlerini artıracak işgörenlerin amaçlarıyla örgütün amaçlarını uyumlaştıracak motivasyon sistemini kurması ve geliştirmesi, işletmenin kârlılığına ve amaçlarına önemli ölçüde katkıda bulunacaktır.

b) İşgörenlerin motivasyon yoluyla katma değerinin yükseltilebilmesinin yanı sıra işletme, teknolojik alandaki yenilikleri takip ederek de kârlılığını yükseltebilmektedir.

### **3.3. Performans Ölçme ve Değerlendirme**

Performans değerlendirme insan kaynakları yönetiminin en önemli işlevleri arasındadır. Performans değerlemeyi ile kişinin herhangi bir konudaki etkinliğini ve başarı düzeyini belirlemeye yönelik çalışmalar oluşturmaktadır. Etkinlik düzeyi ve başarıyı ölçmek ise oldukça zor bir iştir. Bu zorluğun başlıca nedeni, söz konusu olanın bir insana yönelik değerlendirme olmasıdır. Diğer bir zorluk ise performans veya başarının sübjektif bir kavram olmasıdır (Fındıkçı, 1999:297)

Performans değerlendirme kurumda görevi ne olursa olsun bireylerin çalışmalarını, etkinliklerini, eksikliklerini, yeterliliklerini, fazlalıklarını, yetersizliklerini bir bütün olarak tüm yönleri ile gözden geçirilmesidir. Kişilerin gerek kendilerini gözden geçirmeleri gerekse kurum tarafından zaman zaman gözden geçirilmeleri, işgal ettikleri rolün gereklerini ne düzeyde yerine getirdiklerini görmek bakımından önemlidir. Tek tek kişilerin performans değerlemelerinin yanında kurumun bütün olarak performans değerlemesi de söz konusu olabilmektedir. Performans değerlendirme belirli bir görev ve iş

tanımı çerçevesinde bireyin bu iş ve görev tanımını ne düzeyde gerçekleştirdiğinin belirlenmesi çabası ve çalışanın tanımlanmış olan görevlerini belirli zaman dilimi içinde gerçekleştirme düzeyinin belirlenmesidir. (Trahan ve Koonce, 1997).

### **3.3.1. Performans Ölçme Kavramı**

Performans ölçümü “bir kurumun önceden belirlenen amaçlara ve hedeflere göre ortaya çıkan ürünleri, hizmetleri ve/veya sonuçları birlikte değerlendirmesine yönelik analitik bir süreçtir. Bir kurumun kullandığı kaynakları ürettiği ürünleri ve hizmetler, elde ettiği sonuçları takip etmesi için düzenli ve sistematik biçimde veri toplaması, bunları analiz etmesi ve raporlaması süreci” olarak tanımlanabilir(Köseoğlu,2005:12).

Performans ölçümü, kurumun bir bütün olarak genel çerçevede ve ayrıca çalışanlar, süreçler ve birimler yönünden çalışmalarını değerlendirmek için oluşturduğu ölçüm modelidir. Yani, bir kişi veya kurumun amaçlarına ulaşmak için yaptığı çalışmaların bu amaçlara ne kadar uygun olduğunun, bir başka ifade ile yeterliliğinin ölçülmesidir (Şentürk, 2008:8-9).

### **3.3.2. Performans Ölçmenin Önemi**

Performans değerlendirmesi yapmanın iki önemli amacı vardır. Bu amaçlardan birincisi, iş performansı hakkında bilgi edinmektir. Bu bilgi yönetsel kararlar alınırken gerekli olacaktır. Ücret artışlarına, ikramiyelere, eğitime, disipline, terfilere, kariyer planlamasına ve başka yönetsel etkinliklere ilişkin kararlar genellikle performans değerlendirmesinde elde edilen bilgilere dayanır. Bir organizasyonun yönetim kadrosu, performans değerlendirmesinden elde edilen bilgiler olmadan yönetsel kararlar veremez ve vermemelidir. İnsan kaynaklarına ilişkin diğer politikalarda olduğu gibi performans değerlendirmeleri de herhangi bir gruba karşı ayrımcılık yapılmasını engelleyen yasal standartlara uygun olarak düzenlenmiştir (Micolo, 1993:22).

Ölçmenin sağlıklı olabilmesi için; neyin, neden, ne zaman, nerede ve nasıl ölçüleceği, kim tarafından ölçüm yapılacağı, kriterlerin ne olacağı ve nasıl yorumlanacağı, değerlendirileceği çok iyi tespit edilmelidir. Ölçümler modern yönetim anlayışında çok daha önem kazanmıştır. Amerikalı yöneticiler arasında çok yaygın olan iki deyiş “ölçülen yapılmıştır” ve “ölçemediğinizi yönetemezsiniz”, ölçümlerin işletmeler için önemini kısa yoldan vurgulamaktadır (Akal, 2005:92).

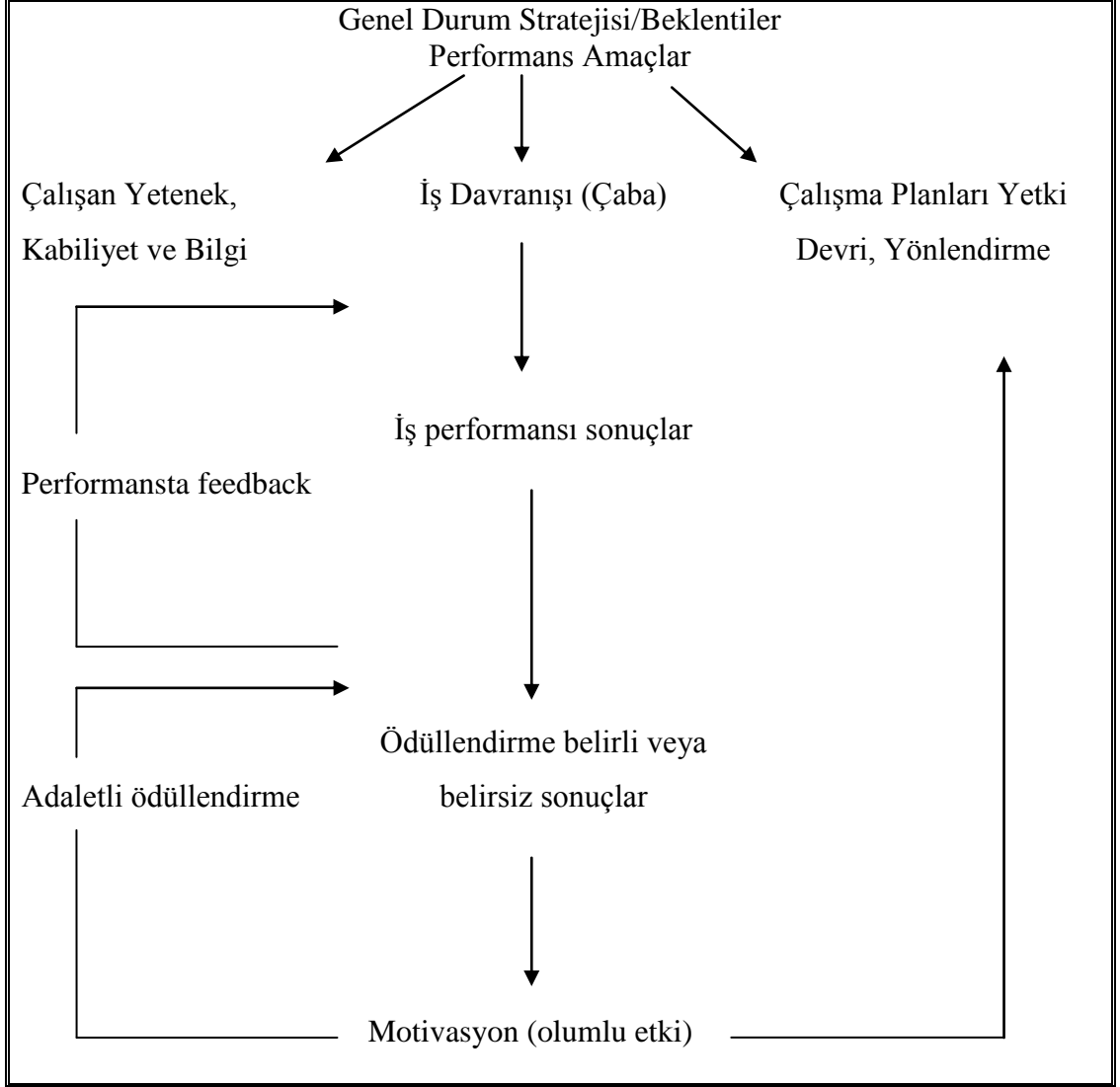
Performans yönetimi verimliliğe, etkililiğe ve ekonomik olmaya odaklanmış örgüt yönetimi anlayışı olup, tüm bunlara ulaşabilmek için ölçülebilir hedefler koymayı ve bu hedeflere ilişkin olarak çıktıları/ürünleri sürekli ölçmeyi gerekli kılmaktadır(Bilgin, 2007: 65).

Performans ölçümü, sorunların ve fırsatların anlaşılması, kaynakların verimli bir şekilde tahsisi, iyi bir plan, denetim ve örgütün geliştirilmesi ile motivasyon için önemlidir (Kavuzlu, 2007:52)

Performans değerlemesi yapmanın diğer ana amacı, çalışanların iş tanımlarında ve iş analizlerinde saptanan standartlara ne ölçüde yaklaştığına ilişkin geri besleme sağlamaktır. Bu geri besleme çalışanlara olumlu bir yaklaşımla verildiği ve mesleki eğitimle desteklendiği takdirde çok yararlı olabilir. Çoğu insan bu türden yapıcı ve özgüvenini artırıcı geri besleme almaktan hoşlanır. Bu geri besleme aynı zamanda iş görenlerin organizasyon içindeki kariyerlerinin ne yönde ilerlediğini görebilmelerini sağlar. Örneğin, bir çalışanın daha büyük bir sorumluluk almaya hazır olduğunu ya da mevcut durumunu sürdürebilmesi için eğitime ihtiyacı olduğunu gösterir (Palmer, 1993:9-10).

Şekil 2.

### Davranış ve Performans İlişkisi



**Kaynak:** Walker J.W, 1992:259

### 3.3.3. Performans Ölçümlerinin Rolü, Performans Ölçüm ve Denetim Sistemlerinde Aranılan Nitelikler

Performans ölçüm ve denetim sistemleri; işletme stratejilerinin uygulanmasını kolaylaştırmak, yönetici ve çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmaya özendirmek ve bu hedeflere ulaşma düzeyini değerlendirmek amacını taşır (Kavuzlu, 2007:18).

5018 sayılı Kamu Mali Yönetimi ve Kontrol Kanununun “tanımlar” başlıklı 3. maddesinde stratejik plan, kamu idarelerinin orta ve uzun vadeli amaçlarını, temel ilke

ve politikalarını, hedef ve önceliklerini, performans ölçütlerini, bunlara ulaşmak için izlenecek yöntemler ile kaynak dağılımlarını içeren planı ifade eder şeklinde tanımlanmıştır. Dolayısıyla bu maddeden stratejik planlarda performans ölçütlerine yer verileceği anlaşılmaktadır(Altıntaş, 2008:69-70).

Kurumların mal ve hizmet kalitelerini iyileştirmeleri müşterinin tatmin olup olmadığının ölçümüne, bir başka deyişle mevcut performansının ölçümüne bağlı bulunmaktadır. Bu ölçümler, belli bir alanda faaliyet gösteren bir özel ya da kamu kurumunun, belirlenen hedeflere göre elde ettiği sonuçların karşılaştırılmasıdır(Kavuzlu, 2007:52).

Performans ölçütleri, belli bir iş ya da hizmeti yerine getirmek üzere görevlendirilen kişinin ulaşması gereken başarı ve etkinlik düzeyini gösterir. Bu ölçütler her şey değildir. Kendi başlarına bir çalışanın değişip gelişmesini sağlayamazlar. Ancak yine de çalışanların, o kurum için taşıdığı değeri ifade etmek ve ölçmek açısından gerek duyulan bilgiyi sunarlar(Özdemir, 2007:69). Bununla birlikte, insan kaynaklarının performans ölçümünde kullanılan ölçütlere göre çalışma eğilimleri olacağından, performans ölçme ölçütleriyle, aslında çalışanlara nelerin önemli olduğu konusunda gerekli mesajlar verilmiş olur (Bilgin, 2007: 65).

Performans ölçüm süreci, insan kaynakları yönetimine ait farklı alanlar arasında bütünleştirmeyi teşvik eden görevlerin ve organizasyonel amaçların yayılımını sağlayarak önemli bir fonksiyonu gerçekleştirmektedir (Özdemir, 2007:50).

Bir işletmede ölçüm ve değerlendirme sistemleri; planlama, karar verme, sorun çözme, geliştirme, güdüleme ve hatta liderlik alanlarında yönetime bilgi sağlayan önemli bir destek hizmet vermektedir (Akal, 2005:96). Performans ölçüsü, belirli bir dönem içindeki faaliyetlerin sayılarla ifade edilmesidir. Kuşkusuz, performansın etkin şekilde yönetimi için sağlam performans ölçülerine sahip olmak gerekir (Şentürk, 2008:8-9).

Organizasyonların yapıları incelendiğinde tümüne uygulanabilen evrensel bir performans ölçüm sisteminin olmadığı görülmektedir. Organizasyonlar, stratejilerine göre bir performans tanımı yapmalı ve buna göre en uygun performans ölçüm sistemini ve kriterlerini kullanmalıdır.

Performans ölçülerinin belli başlı özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Köseoğlu,2005:17);

- ✓ Duyarlılık: Performans seviyesinde olumlu veya olumsuz yönde meydana gelecek değişimleri yansıtabilmelidir.
- ✓ Tasarrufluluk: Performans ölçümü bir araç olup kuruluşun esas faaliyetlerini değerlendirmek için kullanılacağından yüksek maliyetler oluşturup işlemi amacından saptırmamalıdır.
- ✓ Kuşatıcılık: Kuruluşun kritik faaliyetleri ile rutin faaliyetleri arasındaki farkları gösterebilmelidir.
- ✓ Açıklık: Çalışanlarca anlaşılır olmalı, yöneticilerin karar almasında yardımcı bir rol üstlenmelidir.
- ✓ Geçerlilik: Ölçü ile arzu edilen bilginin geçerli olması gereklidir.
- ✓ İlgililik: Kuruluşun stratejik planında ifade edilen amaç, hedef ve stratejilerle uyum içinde olmalı, anlamlı bağlantılar kurulabilmelidir.
- ✓ Müşteri Odaklılık: Kuruluşun nihai hedefi müşterilere ulaşarak kar elde etmek olduğuna göre müşteri beklentileri doğrultusunda kuruluşa yön verebilmelidir.
- ✓ Benimsenmişlik: Çalışanlarca performans ölçüsü benimsenmeli ve yatay dikey işbirliğini teşvik etmelidir.
- ✓ Nedensellik: Yapılan ölçüm sonucunda sebep sonuç ilişkileri kurulabilmelidir.
- ✓ Öğrenmeyi destekleyicilik: Çalışanların ferdi, kuruluşunsa organizasyonel öğrenme kapasitesini artırmaya müsait olmalıdır.
- ✓ Kıyaslanabilirlik: Ölçüm sonuçları benzeri kuruluşlarla karşılaştırılabilir veriler üretebilmelidir.
- ✓ Öngörüye imkan verme: Performans ölçüsünden elde edilecek veriler kuruluşun potansiyellerini öngörmeye imkan tanımalıdır.
- ✓ Tutarlılık: Performans ölçüleri bir araya getirildiğinde tutarsızlık üretmemelidir.



Bir kurumun performansının ölçülmesinde kullanacak kriterler şunlar olmalıdır (Aktan,2003:64);

- ✓ Kalite
- ✓ Verimlilik
- ✓ Karlılık
- ✓ Maliyet
- ✓ Yenilik
- ✓ Müşteri memnuniyeti
- ✓ Çalışanların memnuniyeti

Aktan'ın kriterleri yukarıda bahsedilen performans boyutları ile paralellik arz etmektedir. Karlılık, kalite, verimlilik ve yenilik gibi temel unsurların yanında müşteri ve çalışan memnuniyetinin de ölçülmesi, performans ölçümünde ana kriterler arasında yer aldığı söylenebilir.

#### **3.4. Performans Değerlendirme Kavramı**

Örgütsel performansı ve işletme stratejilerinin uygulanmasını etkileyen performans değerlendirme faaliyeti, performans yönetim uygulamalarının en kritik ve en önemli parçasını oluşturmaktadır (Schuler ve Jackson, 1987:208). Çalışanların verimliliği, iş performansı, işine olan ilgisi, yaptığı işe yönelik bilgi, beceri ve yeteneği ile kriz yönetim becerisinin ölçüldüğü performans değerlendirme faaliyetindeki temel hedef, örgütteki insan kaynaklarının mevcut potansiyelini artırmak ve örgütün stratejik gelişimini sağlamaktır (Camardella, 2003:104); (Asım, 2001:290).

Performans değerlemeyi, kullanım amaçlarına göre değişik şekillerde tanımlamak mümkündür. Tanımların bu denli çok olması, performans değerlendirme sürecinin karmaşıklığı kadar, geniş boyutlu bir kullanım amacına hizmet etmesinden de kaynaklanmaktadır. Performans değerlendirilmedikçe ve değerlendirme sonuçlarından yararlanılmadıkça, sağlıklı yargılara ulaşılması mümkün olmayacaktır. Karmaşık veya basit manada bir değerlendirme yapmadan yapılacak nitelermeler fazla bir anlam ifade etmeyecektir. Bu nedenledir ki organizasyonel hayatın başlangıcından beri,

organizasyonda yer alan çalışanların performansları, biçimsel veya biçimsel olmayan usullerle izlenilmeye çalışılmış ve tanımlanmış, personel çoğu zaman başarı durumlarına göre ödüllendirilmiş veya cezalandırılmışlardır. Performansın değerlendirilmesi, bir bakıma, organizasyonel hayatın beraberinde getirdiği bir zorunluluk olarak, yönetim sürecinde yerini almıştır. Performans bilgisine, çalışanın nitelik ve yeteneklerinin, işe ilişkin olarak düzenlenmiş performans ölçütleriyle karşılaştırılması sonucunda ulaşılır (Ataay, 1990:238).

Elde edilen bu performans bilgisiyle bir yargıya ulaşılır ve geribildirimde bulunulur ise bu da değerlendirme aşamasını oluşturur (Noe, 1999:255). Bu kapsamda değerlendirilen olgu performans olursa, bireyin görevlerini ne ölçüde iyi yaptıklarını tespitine ilişkin gerçekleştirilen bir dizi faaliyeti kapsar. Bir başka ifade ile performans değerlendirilmesi, önceden saptanmış bazı standartlarla veya benzer diğerlerinin performansları temelinde karşılaştırma ve ölçme yoluyla çalışanların işteki performansının belirlenmesi süreci olarak da tanımlanabilir (Palmer, 1993:9). Bu süreç çerçevesinde, bireyin yeteneklerinin iş gereklilerine ne ölçüde uyduğu araştırılır (Sabuncuoğlu, 2000:160).

Yapılan değerlendirmeler, kişilerin durumunun ortaya konulması amacıyla hizmet faktörünün yanında; aynı zamanda onların geliştirilmesi amacıyla da hizmet etmektedir. Bu bağlamda, performans değerlendirilmesi, çalışanın görevini, ne ölçüde iyi yaptığı, eksikliklerini ve geliştirme potansiyelini belirlemeye ilişkin faaliyetlerin tümü olarak da tanımlanabilir (Dicle, 1982:14).

### **3.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri**

Her işletme, örgüt yapısı içerisinde istihdam ettiği çalışanlarının performansını, değerlendirmek amacıyla, kendisi için en uygun değerlendirme yöntemi veya yöntemlerini uygulamak zorundadır. Bir işletmede başarıyla uygulanabilen bir performans değerlendirme yöntemi, bir başka işletmede aynı ölçüde başarılı sonuçlar sağlayamaz. Her işletmede başarıyla uygulanabilecek mükemmel bir değerlendirme yönteminden söz edilemez. Çünkü, performans değerlendirilmesinde kullanılacak her yöntemin kendine özgü olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır (Özgen ve diğerleri, 2005:238).

Performans değerlendirme sonuçlarını kullanarak yönetsel kararların alınması boyutundan yapılacak bir tanımlamada; çalışanın terfisini, iş değişikliğini, işten çıkarılışını, maaş

artış/düşüşünü, bir eğitim programına katılımına ilişkin kişisel kararların alınmasına yönelik sonuçları doğuran bir süreç olduğu olarak karşımıza çıkmaktadır. Buradan çalışma hayatında, çalışanlar arasında performans ve başarı derecesi bakımından farklılıkların bulunması hatta aynı personelin performans düzeyinde zaman değişiklikler meydana gelmesi, performans yönetiminin ve de çalışanı değerlemenin önemini, gerekliliğini güçlü bir biçimde ortaya koyduğu anlaşılmaktadır (Philip, 1990:1).

Performans değerlendirme yönteminin güçlü bir yönetim ve haberleşme aracı olduğu bilinmelidir. Böylelikle, üretim ve hizmet sistemlerinin temel amaçlarından birisi olan hataları en aza indirme düşüncesi; bu sistem içinde hatalar daha oluşmadan, hataların oluşmasına fırsat verebilecek durumları önceden tespit edip ilk defada doğruyu yaparak gerçekleştirilmesini sağlar. Bu yönüyle, performans değerlendirme yöntemi sürekli gelişmenin teminatı olarak toplam kalite yönetimi felsefesi ile bütünleşme gösterdiğini söylemek yanlış olmayacaktır. Unutulmamalıdır ki günümüz organizasyonlarında toplam kalite yönetimi felsefesinin teminatı, sürekli iyileşme; sürekli iyileşmenin teminatı ise, performans değerlendirme yöntemidir. Bu nedendir ki mükemmellik arayışında Deming'in PUKD çevrimi büyük önem arz etmektedir. Planla-Uygula-Kontrol et-Devam et çevriminin kontrol et aşaması performans değerlemesinin yapıldığı aşamadır. Bu çevrimin amacı gelişmenin kaydedilmesi, sağlaştırılarak takviye edilmesi ve genişletilerek sürdürülmesidir (Şimşek ve Nursoy, 2002:43).

Performans değerlendirme yöntemi, sürekli gelişmeyi, kendi yapısını zamana ve toplumsal değerlerdeki değişimlere paralel olarak sürekli yenileyerek sağlayabilir. Çoğunluk tarafından kabul görmüş, bir performans değerlendirme yöntemi oluşturamamış organizasyonların, sürekli gelişmeyi temin etmesi ve bunu kurumsallaştırması beklenemez. Yöneticiler, organizasyon amaçlarının gerçekleştirilmesi boyutunda ve amaçlara ulaşma çabalarında, çalışanın katkı biçimi ve derecesi hakkında bilgilenmek, organizasyonu geliştirmek için gerekli kararları almak zorundadır. Bu kararların, yapılacak bir değerlendirme sonucunda alınması gerekmektedir. Böylece organizasyonun dinamik yapısını oluşturan insan kaynağının geliştirilmesi, ödüllendirilmesi, cezalandırılması gibi düzeltici, yönlendirici ve iyileştirici önlemler niteliğindeki kararların alınması mümkün olmaktadır (Canman, 1993:4-5).

Durker'in her derde deva yaklaşımının yanında performans değerlendirme yönteminin önemine yönelik karşıt görüşlerin olduğunu da belirtmek gerekmektedir. Bu bağlamda performans değerlendirmesinin her zaman sihirli bir değnek gibi görülmemesi gerektiği, hatta daha ötesi performans üzerinde olumsuz tesiri olan rast gele bir faaliyet olduğu savunulmaktadır. Günümüzün modern yönetim kuramlarından Toplam Kalite Yönetimi'nin savunucularından W.Edwards Deming'de; organizasyonların performansını düşüren temel işlevlerinden birinin performansın değerlendirilmesi, puanlanması ve gözden geçirilmesi olduğunu belirtmiştir. Deming'e göre, performansın değerlendirilmesi kısa vadeli performansı beslemekte; buna karşın, uzun vadeli planlamayı yok etmektedir. Yıkıcı rekabetin ortaya çıkmasını sağlamakta; bu sayede, ekip çalışması yara almakta ve iş birliği bozulmaktadır (Deming, 1998:87).

Performans değerlendirme yöntemi, ister her derde deva bir yönetim aracı olarak kabul edilsin, isterse öneminin abartıldığına inanılsın, uygulanmasına yönelik sürecin çok boyutlu ve karmaşık bir süreç olması nedeniyle, bu konuda yapılacak çalışmaların daha ciddiye alınmasını gerektirmektedir. Bunun asıl nedeni ise performansın bilindik bir veya birkaç faktörle ilgili olmaması, tersine organizasyonun tümünü ilgilendiren ve tüm organizasyonel unsurların yarattığı bir sonuç olmasıdır. Bu nedenle performans değerlendirmeye organizasyonel bir bütünlük içinde bakmak ve ele almak gerekmektedir. Bu bakış açısı, çalışanlarda belirli bir yeteneğin bulunup bulunmadığını ya da ne oranda bulunduğunu saptamanın ötesinde, organizasyonel amaçların gerektirdiği yetkinliklerin neler olduğunu belirlemeye yönelmelidir (Dicle, 1982:16).

Performans değerlendirme sistemlerinin asıl hareket noktası, bireyler arasındaki başarı farklılıklarının hassas bir belirlenmesi gereğidir (Fırat ve Arıcıgil, 2000:836). Performans değerlendirmenin kişi ve kurum bakımından son derecede önemli bir psikolojik ihtiyacı karşıladığı ve gereğinin tartışmasız kabul edildiği söylenebilir. Kurum için pek çok yararlı sonuçları olan performans değerlendirme için birçok değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler aşağıda sıralanmıştır (Fırat ve Arıcıgil, 2000:837):

1. Kişisel değerlendirme
2. Üstlerin görüşleri
3. Astların görüşleri

4. Eş düzeylilerin görüşleri
5. Hedeflere ulaşma düzeyi
6. Pazar payı
7. Müşteri raporları ve müşteri mutluluğu
8. Kalite düzeyi
9. Sınav ve benzeri değerlendirme sonuçları
10. Kendini geliştirme düzeyi
11. Sicil raporları
12. Karşılıklı görüşme
13. Karma yaklaşımlar

### **3.6. Performansı Etkileyen Faktörler**

Çalışanların performansları hakkında bilgi sahibi olmak, performansı artıran veya olumsuz etkileyen ya da farklılığa sebep olan unsurların ortaya konması gerekmektedir. Bu unsurları kişisel, örgütsel, fiziksel ve bu çalışmada önemli bir faktör olan Kültürel uyum olmak üzere dört grupta incelenecektir.

#### **3.6.1. Kişisel Faktörler**

Performansı etkileyen kişisel faktörler; yaş cinsiyet, eğitim düzeyi, iş deneyimi, algı tutum ve beklentilerdir. Kişisel performansı belirleyen her bireysel özelliğin önemi işin yapısına göre farklılık göstermektedir(Karaca, 2004:25).

Çalışan performansını belirleyen kişisel özellikleri sadece mevcut özellikler ve yetenekler olarak da düşünmek doğru değildir. Performansın, çalışanın potansiyel yetenek ve özellikleri ile ilişkisinin olduğunu da unutmamak gerekir. Özellikle çalışanın yakın gelecekte üstleneceği ileri düzeyde bilgi, deneyim, yetenek isteyen bir işe göre değerlendirilmesi için onun potansiyelinin belirlenmesi gereklidir(Özdemir, 2007:4).

### **3.6.2. Örgütsel Faktörler**

Çalışanların kişisel özellikleri her ne kadar yeterli olsa da örgütün amaç ve hedefleri belirli ya da yeterli değilse bu özelliklerden yeterince faydalanma mümkün olmayacaktır.

Yeterli performansın sağlanması için yönetici öncelikle iş tanımlarını net olarak yapmalı, ilişkileri düzenlenmesi, uygun seçim ve yerleştirme sistemini kurması, astların eğitimini ve çalışanların güdülenmesini sağlaması, liderlik biçimini grupla uyumlaştırması gerekmektedir. “Çalışanın performansı ne kadar iyi olursa olsun yönetim bu potansiyelden yeterince faydalanabiliyor mu”, “çalışanın yeteneklerine uygun işte çalıştırıyor mu” sorularına verilecek yönetsel cevaplar da performansı etkiler. Çalışanın işe karşı tutumunu ve de dolayısıyla iş performansını etkileyen çok sayıda yönetsel uygulamadan bahsedilebilir. Sıkı bir denetim biçimi, çalışanların bireysel esnekliğini azaltarak, yönetim-çalışan ilişkilerini olumsuz yönde etkilerken, çalışanların kararlara katılma derecesi ise işe yönelik olumlu tutumların gelişmesini sağlamaktadır. Ayrıca, işin yapısı, görevin özellikleri, iletişim olanakları, rol çatışmalarının yaşanma sıklığı, iş ortamının yeterlilik ve düzen durumu, standartlaştırma seviyesi, terfi olanakları, ücretlendirme politikaları vb. bir çok yönetsel uygulamanın, yönetim biçiminin şekillenmesinde etkisi olduğu söylenebilir (Özdemir, 2007:15).

### **3.6.3. Fiziksel Faktörler**

Çalışanın performansını etkileyen fiziksel faktörler arasında daha çok işyerlerinin fiziksel koşulları görülmektedir. Bunlara ışıklandırma, ısıtma gürültü, ergonomi, araç gereç düzeni gibi unsurları örnek olarak gösterebiliriz (Gökaslan, 2000:77). Bu unsurların olmaması ya da yetersiz olması çalışan performansını düşürecektir.

Kötü çalışma koşulları, özellikle aydınlatma, havalandırma ve gürültü ve aşırı uzun çalışma saatleri nedeniyle oluşan yorgunluk sonucu görülen; ürün ve malzeme israfında artış ve üretim düşüklüğü çalışma koşullarının önemini ortaya çıkarmıştır(Özdemir, 2007:18).

### 3.6.4. Kültürel Uyumun İş Başarımı Üzerindeki Etkisi

İnsan sosyal bir varlıktır. Bu nedenle birlikte yaşama gereğini en çok duyan canlılar olarak insanlar; birlikte yaşamın getirdiği kültürel birikim ve deneyimleri de paylaşırlar. Bilgi ve deneyim paylaşımı insanların oluşturdukları tüm örgütleri de etkiler.

Kültürün çalışma çevresi ile örtüştüğü şartlarda uygulanan strateji, içsel olarak işlerin nasıl yürütüleceğine dair biçimsel olmayan kurallar ve örgüt üyeleri arasında birbirlerine yönelik baskı oluşturur. Kültürel olarak onaylanan davranış gelişirken kültür dışı davranışlar sıklıkla cezalandırılır. Kültürün ve stratejinin aynı hizada olmaması, bir örgütte stratejiyi destekleyen felsefe ve değerlerin yetişmesini engeller. Strateji ile kültürün birbirini tamamlaması, örgüt üyelerini motive eder. Standartlar ve değerler sistemi yaratarak üyeler gözünde güçlü bir örgüt kimliği oluşmasını sağlar.” Bir örgütün faaliyet gösterdiği iş kolunda ortalama performansı Yakalaması için maliyet ya da farklılaşma avantajını kullanması gerekmektedir. Bu avantajları yaratmanın yollarını bulmada itici güç örgüt kültürünün temelinde yatan varsayımlardır. Stratejiyi aksiyon akımını düzenleyen bir model olarak göz önüne alırsak, bu modelin gerçeğe dönüşmesini sağlayan birleştirici unsur kültürdür, örgütün kendine özgü stratejisinin sağlam kolonlar üzerine inşa edilmesinde başta lider olmak üzere üst düzey yönetim önemli rol oynar. Örgüt kültürünün derinliği ve gücü aynı zamanda, örgütün kurucusunun gücü ile o kişinin sahip olduğu inanç ve değerler setinin berraklığını, örgüt üyelerinin birlikte yaşadıkları deneyimlerin birikimini, paylaşım yoğunluğunu ve örgütün tarihi boyunca elde ettiği başarının derecesini gösterir (Yüksel, 2002:65)

Genel olarak kültür, insanlara yapmalarının zorunlu olduğu şeyler, ne tür davranışların kendilerinden beklendiği hususlarında duygu ve sevgi kazandırır. Örgütte oluşturulacak kültür, bireylerin verimliliklerinin yükselmesine de etki edecektir (Öge, 2002:81). Organizasyonların oluşumuyla ve bunların faaliyetleri devam ettiği sürece organizasyonlar için kültür, firmalar için kritik bir faktör olacaktır (Chang ve Lin, 2007:441).

1981 yılında Tung tarafından, farklı kültürlerde çalışacak personelin seçilmesine yönelik literatüre dayanılarak yapılan çalışmada, kişilerin işlerinde başarılı ya da başarısız olmalarına yol açan dört değişken belirlenmiştir. Bunlar; işteki (iş başındaki)

teknik yeterlilik, kişisel özellikler veya ilişkisel yetenekler, çevresel değişkenlerle baş edebilme yeteneği ve ailesel durumdur. Mendenhall ve Oddou tarafından 1985'te yapılan diğer önemli bir çalışmada ise farklı kültürlerde çalışacak kişilerin adaptasyonlarının sağlanabilmesi için dört boyut üzerinde durulmuştur. Bunlar; kişisel oryantasyon, diğer kişilerin (yerel halkın) oryantasyonu, kültürel algılama ve kültürel dayanıklılık boyutları olarak sıralanmıştır (Harzing ve Ruysseveldt, 2004:268-269). Black ve Mendenhall yine 1990 yılında farklı kültürlerde çalışacak kişilerin uyum gösterici özelliklerini üç başlık altında toplamışlardır. Bunlar; yüksek derecede özgüven ve stresle baş edebilme gibi esneklik ile ilgili olanlar, diğer kültürlerden insanlarla ilişkilerini, onlara tolerans göstererek ve esnek davranarak düzenleyebilme yeteneği ile ilgili olanlar ve yeni kültürlerdeki davranışları değerlendirme, algılama ve anlama yeteneği ile ilgili olanlardır. (Jacob, 2003:221). Stone da 1991 yılındaki çalışmasında işletmelerin farklı kültürlerde çalışacak kişileri seçerken "adaptasyon yeteneği, teknik yeterlilik, eşlerin ve ailenin adaptasyon durumu, insan ilişkileri becerisi, farklı kültürde çalışma arzusu, daha önceki deneyimler, ev sahibi ülkenin kültürünü anlama yeteneği, akademik özellikler, ev sahibi ülkenin dilini bilme ve şirketin kültürünü anlama becerisi" gibi kriterleri kullandıklarını söylemektedir. (Jacob, 2003:221)

Yapılan çalışmalar incelendiğinde, kişilerin farklı kültürlerde çalışmaları halinde işlerinde başarılı olmalarını etkileyen birçok faktörün bulunduğu ve kişilerin yabancı kültürlerle adaptasyonu konusunun da bu faktörler arasında en dikkat çekici alanlardan biri olduğu fark edilmektedir. Literatüre bakıldığında da kişilerin farklı kültürlerde çalışıp çalışamayacaklarını ve bu kültürlerle uyum sağlayıp sağlayamayacaklarını belirlemek üzere birçok ölçüm aracının geliştirildiği görülmektedir.

Genel olarak, sosyal bilimciler kültürü, bir topluluğu diğerinden anlamlı bir biçimde ayıran özellikler seti anlamında kullanmaktadır. Bütün tanımlar, kültürel göstergelerin topluluk üyeleri tarafından kabul edilirliliği üzerinde durmaktadır (Bakan, 2008).

Kültür tanımlarından sonra kültürü oluşturan unsurlar şu şekilde ele alınabilir (Işık, 2009:854-855, Şişman, 2002:3-4).

- a) İnançlar (varsayımlar/sayıtlılar), dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak bir kültürün insanları tarafından paylaşılan ortak görüşlerdir. Bunlar, geçmişin yorumlanmasına şimdikininkin açıklanmasına ve geleceğin kestirilmesine yarar.



- b) Değerler, inançlar neyin olduğunu açıklarken, değerlerde bir bakıma neyin ne olması gerektiğini açıklar. Başka bir ifade ile değerler, neyin doğru veya neyin yanlış, neyin iyi ve neyin kötü olduğunu belirlemeye yarayan ölçütlerdir.
- c) Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre oluşan yazılı olmayan kurallar veya standartlardır.
- d) Semboller, insanlar için herhangi bir anlam ifade eden eylem, davranış, işaret, renk nesne vb.dir. Semboller bir kültür içinde en kapsamlı olan unsurlardır. Yani kültür, büyük ölçüde bir semboller sistemidir denilebilir.
- e) Teknoloji, kültürün gözle görülen maddi boyutunu oluşturmaktadır. Teknoloji, insanlar için belirli bir fiziksel, psikolojik ve sosyal çevre oluşturmakta, dolayısıyla söz konusu çevre de insan davranışlarını ve ilişkilerini etkilemektedir.
- f) Dil, kültür unsurlarının başında gelir. Çünkü dil olmadan diğer faktörlerin olması mümkün değildir.
- g) Din, kültür unsurları arasında önemli bir yere sahiptir. Özellikle eski dönemler de yüzyıllarca bu kültür unsuru ön planda bulunmuş ve öteki kültür unsurlarını gölgede bırakmıştır.
- h) Gelenek ve görenekler toplumun sahip olduğu yazılı ve yazılı olmayan kanunlarıdır. Yazılı kanunların çoğu gelenek ve göreneklere göre düzenlemiştir.
- i) Sanat, bir toplumu diğer toplumlardan ayıran, bir millete has duygu ve zevklerin ortaya çıkması ve şekillenmesidir.
- j) Yaşam tarzı veya dünya görüşü, bunun anlamı bir toplumun başka toplumlardan farklı olan hayat felsefesidir.
- k) Tarih toplumu, dolayısıyla kültür meydana getiren unsurlardan birisidir ve bir toplumun çağlar içindeki yürüyüş ve gelenek görüşüdür.

Kültürel farklılıklara sahip toplumların arasında gerçekleşecek beşeri uygulamalara yönelik bilgi ve deneyim transferlerinde bir kültürel uyarlamanın yapılması gereklidir. Bu durum yönetim bilimi için de geçerlidir. Yönetim biliminin gelişiminde de önemli bir etkiye sahip olan gelişmiş ülkelerin yönetim alanındaki bilgi ve deneyim birikimleri, kültürel özellikleri benzer olan ülkelerde daha kolay uygulanır. Farklı kültürel anlayışların ürünü yönetsel

uygulamaların, bu kültürel farklılıklardan kaynaklanan uyarlamalar yapılmadan kullanılması doğru değildir. Bu bakımdan yönetim uygulamalarına kültürün etkisi vardır ve bu nedenle de yönetim bilgi ve prensipleri evrensel olamaz (Özdemir, 2007:53). Bu tespit yönetim biliminin ve prensiplerinin bilimsellikten uzak olduğu çıkarımına yöneltmemelidir. Çünkü yönetim prensipleri günümüzde bilimsel özellik kazanmış durumdadır. Fakat bu bilimsellik kültürel sınırlar içinde geçerlidir. Bu nedenle, yönetsel uygulamanın gerçekleştirileceği kültürel yapının özellikleri dikkate alınmak suretiyle, Batı yöntemlerinden uyarlamaların yapılması ve bu koşullarda yararlanılması daha başarılı sonuçlar verebilir (Baysal, 1993:120).

## **BÖLÜM 4: TÜRK TURİZM SEKTÖRÜ'NDE YABANCI İŞGÖRENLERİN KÜLTÜREL UYUMLARININ İŞ BAŞARIMINA ETKİLERİNE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

### **4.1. YÖNTEM**

#### **4.1.1. Evren ve Örneklem**

Araştırmanın evrenini, Türkiye’de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan yabancı işgörenler oluşturmaktadır.

Turizm sektöründe yaratılan istihdama ilişkin istatistikler oldukça sınırlıdır ve genellikle gerçeği yansıtmazlar. Bunun çeşitli nedenleri bulunmaktadır (Barutçugil, 1986: 38-39) :

- Turiste hizmet veren yerlerde istihdam edilen kişilerin pek çoğu turizmle ilgisi olmayan fakat aynı ya da benzer işlerde çalışan kişilerden çok güç ayırt edilmektedir.
- İstihdam istatistikleri, yalnızca istihdam edilenleri kapsar. İstihdam edenleri ve kendi işlerinde çalışanları kapsamaz.
- Turizm hizmetlerinin büyük bir kısmı, dünyanın hemen her yerinde çok sayıda ve küçük ölçekli aile işletmelerinde turistlere sunulmaktadır. Bunun sonucu olarak da kendi işlerinde çalışanların toplam işgücü içindeki oranı önemli bir düzeye ulaşmaktadır.

Bu nedenle, turizm sektöründeki istihdam istatistiklerinin yetersiz kaldığı söylenebilir. Turizm sektöründe birçok faaliyet mevsimlik olma özelliğine sahiptir, dolayısıyla turizm işletmelerinde çalışanların sayısı mevsimlere göre değişmektedir. Ayrıca bu sayı, yıldan yıla da önemli değişiklikler göstermektedir ve tam anlamıyla istatistik kayıtlarına geçirilmesi zordur.

Evren ve örneklem büyüklüğünün belirlenmesi için Türkiye’de çalışan yabancı işgören sayılarına ulaşılmaya çalışılmış ve (eski adı ile) Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’nın 2010 yılından sonrasına ait verilere rastlanamamış, ilgili kuruma ve Emniyet Genel Müdürlüğü’ne başvurulmasına rağmen güncel rakamlara ulaşamamıştır. Eldeki resmi veriler göre tablo 2’den de anlaşılacağı üzere 2010 yılı

itibarı ile toplam çalışma izni ile çalışan yabancı işgören sayısı her ne ne kadar 14201olarak görülse de gerçek ve güncel sayının bunun çok üzerinde olduğu gerek uzman görüşleri gerekse yapılan gözlemlerde ortaya çıkmaktadır.

Bununla beraber 2011 yılında yayınlanan TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu) 4. Turizm Raporu tahminlere dayalı da olsa daha güncel ve gerçek rakamlar vermektedir. Tablo 9'dan da anlaşılacağı üzere 2010 yılsonu itibarı ile Türkiye'de turizm sektöründe toplam çalışan sayısı yaklaşık 1.777.000 olarak belirlenmekte ve bunların yüzde 5,33'üne yakınının yabancı işgörenlerden oluştuğu öngörülmektedir. Buna göre hesaplandığında mevcut yabancı işgören sayısı tahmini olarak 62.734 olacaktır.

**Tablo 9**  
**Türk Turizm Sektöründe İstihdam ve Yabancı İstihdam**

Yıllar	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Toplam Çalışan '000	776	796	826	847	872	949	1001	1067	1058	1131	1177
Toplam İstihdamda Turizmin Payı %	3,60	3,70	3,87	4,02	4,44	4,73	4,90	5,15	4,99	5,32	5,2
Yabancıların Payı % (tahmin)	2,00	2,24	2,48	2,79	3,11	3,29	3,59	3,87	4,49	4,83	5,33

**Kaynak:** TÜROFED (Türkiye Otelciler Federasyonu)4. Turizm Raporu, 2011

Araştırmanın evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren turizm işletmelerinde çalışan yabancı işgörenler oluşturmaktadır. Buna göre hesaplanan son veriler araştırma evreninin 10 binden büyük olduğunu, diğer bir anlatımla sınırsız evreni ifade ettiğini göstermektedir. Araştırmanın geniş bir alanı kapsamaması, söz konusu alanın tümüne ulaşmada, mesafe, maliyet ve zaman sorununu ortaya çıkarmakta olduğundan araştırmada belirlenen evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin, hedef kitle olarak alınacak yığın (topluluğun) özelliklerini yansıtacak ve araştırmanın en düşük maliyetle yapılabilmesini sağlayacak nitelikte olmasıdır (Pelit, 2008:128). Diğer taraftan, bilimsel araştırmalarda evreni temsil edecek örneklem büyüklüğünün (hacminin) saptanması, araştırma sonuçlarının evrene genellenebilmesini sağlayan temel unsurlardan biridir (Ural ve Kılıç, 2006:46). Bu doğrultuda, araştırmada evren içerisinden seçilen örneklemin, evrenin tamamına genellenebilmesi için, evreni temsil edecek bir sayı, özellikle araştırma metodolojisi

alanındaki genel kurallar paralelinde belirlenmiştir. Öte yandan, örneklem sayısının belirlenmesi için araştırmacının önceden bazı kararlar vermesi gereklidir. Araştırmada örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkeni/değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen ya da heterojen bir özellik göstermesi, değişkenlerin türünün nitel ya da nicel olması, değişken/değişkenlere ilişkin grup sayısı vb. gibi birçok faktörden etkilendiğinden, araştırmacı örneklem büyüklüğünü söz konusu bu unsurları dikkate alarak hesaplamalıdır (Ural ve Kılıç,2006:36). Araştırmalarda, evren hacminin büyüklüğü ( $N > 10.000$  veya  $N < 10.000$ ), değişkenlerin türü (nitel veya nicel) ve güven düzeyinin ( $1-\alpha$ ) göz önünde bulundurulup bulundurulmayacağı gibi belirleyiciler dikkate alınarak, örneklem hacminin hesaplanması için ilgili literatürde (Davis ve Cosenza, 1998: 28; Karasar, 1999:124; Arıkan, 2000; Özdamar, 2001:257; Sekaran, 2003:119; Ural ve Kılıç, 2006:47, Pelit, 2008:129) bazı formüller verilmiştir.

**Tablo 10**  
 **$\alpha = 0.05$  İçin Örneklem Büyüklükleri**

Evren Büyük- lüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q= 0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

**Kaynak:** Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50

Örneğin, Özdamar (2001:257), içerdiği birim (denek) sayısı 10.000 den az olan evrenleri *sınırlı evren*, içerdiği birim sayısı 10.000 den fazla olan evrenleri ise *sınırsız evren* olarak nitelemiş ve araştırma konusu ile ilgili değişkenlerin türünü (nitel, nicel) de dikkate alarak, örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına ilişkin bazı formüller vermiştir.

Bu formüllerden güven düzeyi “1- $\alpha$ ” dikkate alınarak hesaplanacak örneklem büyüklüklerine ilişkin formüller Tablo 11’de verilmiştir.

**Tablo 11**  
**Örneklem Büyüklüğünün Hesaplanmasına İlişkin Formüller**

<b>Değişken Türü</b>	<b>Sınırlı Evren</b> (N<10.000)	<b>Sınırsız Evren</b> (N>10.000)
<b>Nicel</b> (Ortalama İçin)	$n = \frac{N \cdot \sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot \sigma^2}$	$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$
<b>Nitel</b> (Oran İçin)	$n = \frac{N \cdot P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{(N-1) \cdot H^2 + Z_{\alpha}^2 \cdot P \cdot Q}$	$n = \frac{P \cdot Q \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$

**Kaynak:** Özdamar, 2001:257.

**n:** Örneklem büyüklüğü (örnekleme dahil edilecek birey sayısı)

**N:** Evren büyüklüğü

**$\sigma$ :** Standart sapma değeri

**H:** Standart hata değeri –örnekleme hatası-

**Z:** Belirli bir  $\alpha$  anlamlılık düzeyine (yanılma olasılık değerine) karşılık gelen teorik değer

**P:** Evrende bir olayın gözlenme oranı

**Q:** Evrende bir olayın gözlenmeme oranı (1-P)

Araştırmada, evreni temsil düzeyine sahip örneklemin seçiminde olasılıklı örnekleme yöntemlerinden aşamalı örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Olasılıklı örnekleme yöntemleri; basit tesadüfî, sistematik tesadüfî, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinden oluşmaktadır. Araştırmalarda, bu yöntemlerin sadece biri kullanıldığı gibi iki veya daha fazlası da birlikte kullanılabilir. Aşamalı örnekleme yöntemi, tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerinin birlikte kullanımının zorunlu olduğu araştırmalarda başvurulan bir örnekleme yöntemidir (Çıngı, 1994; Sümbüloğlu ve Sümbüloğlu, 2002; Elhan, 2007). Tabakalı ve küme örnekleme yöntemlerini içeren

aşamalı örnekleme yönteminin kullanılması, evreni oluşturan birimlerin sınırlarını oluşturma zorluğu, geniş bir alana yayılmış örneklem birimlerini soruşturma maliyetinin yüksekliği ve örnekleme planının yürütülmesine ilişkin güçlüklerden (Ural ve Kılıç, 2006) kaynaklanmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmada, her bir grup için gereken en düşük miktardaki örneklem hacmi, Tablo 11’de de kare içine alınarak belirtilen ve sınırsız evren için ( $N > 10.000$ ) aşağıda verilen formül kullanılarak hesaplanmıştır (NEA, 1965:25; Özdamar, 2001:257; Ural ve Kılıç, 2006:47).

$$n = \frac{\sigma^2 \cdot Z_{\alpha}^2}{H^2}$$

Diğer taraftan, formülü oluşturan parametrelerin belirlenmesinde, araştırmacının önceden bazı kestirimlerde bulunması gerekmektedir. Ortalamaya göre katlanılabilir hata değeri (H); evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilecek en yüksek düzeydeki fark olup araştırmacının evren değerini tahmin etmede gösterebileceği toleransın bir ifadesidir. Araştırmacı, ölçümü yapılan özelliğin duyarlılık derecesine bağlı olarak hata değerini büyük ya da küçük alabilir. Bu değer küçük tutulması, duyarlılığı artıracak gibi örneklem hacminin de daha büyük olmasını gerektirmektedir. Diğer taraftan, standart sapma değeri için ise, evrenden alınacak küçük bir pilot grup üzerinde yapılacak ölçümler kullanılabilir. Araştırmacı tarafından belirlenen diğer bir parametre ise, güven düzeyidir. Sosyal bilimlerde araştırmalar genellikle %99 ya da %95 güven düzeyinde yapılmaktadır. Güven düzeyini %100’e tamamlayan değer ise yanılma olasılığı ya da anlamlılık düzeyi olarak ifade edilmektedir (Karasar, 1999:128). Bu bilgiler doğrultusunda, araştırmada, evren ve örneklem ortalaması arasında izin verilebilir hata değeri (H)  $\pm 0,10$  olarak alınmış ve yapılan analizler, anlamlılık düzeyi ( $\alpha$ ) 0,05 alınarak değerlendirilmiştir. Formüldeki parametrelerden standart sapma “ $\sigma$ ” değeri ise; 42 denek üzerinde yapılan ön uygulama sonucu belirlenmiştir.

Buna göre her bir grup (tabaka) için örneklem büyüklüğü;

$\alpha = 0,05$  için  $z_{0,05} = 1,96$  ve  $\sigma = 1$   $H = \pm 0,1$  değerleri için

$$n = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} = 384 \text{ olmalıdır.}$$

Bu sonuçlar doğrultusunda turizm işletmelerinde çalışan toplam en az 384 kişi örnekleme yer almalıdır.

Her ne kadar resmi rakamlara ve istatistiklere yansımaya da söz konusu araştırma evreninde yer alan işgörenlerin çoğunlukla seyahat acentalarında ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalıştıkları bilinmektedir. Bir otel işletmesinde yaygın biçimde animasyon, misafir ilişkileri departmanında 10-20 arasında yabancı işgören bulunabildiği halde seyahat acentalarında bu sayının binin üzerinde çıkabildiği yapılan gözlemlerde belirlenmiştir. Buna göre, bu araştırmada; küme örnekleme yöntemi kullanılarak; tablo 12’de belirtilen Kültür ve Turizm Bakanlığı ve Türkiye Seyahat Acentaları Birliği verilerine göre 2011 yılında Türkiye’de faaliyet gösteren toplam 447 beş yıldızlı otel işletmesinin 250’sini (%55,93) ve 6593 seyahat acentasınının 1042’sini (%15,80) ve 3.789 turistik tesisin 735’ini (%19,40) barındıran Antalya ili içerisinde faaliyet gösteren ve yabancı işgören çalıştıran seyahat acentaları örneklem olarak hedeflenmiştir.

**Tablo 12**  
**Antalya İli ve Türkiye Genelinde 4 ve 5 Yıldızlı oteller ile Turizm Belgeli Tesislerin Mevcut Durumu**

Bölge	Acenta	%	Turistik Tesis	%	Otel 5*	%	Otel 4*	%
Antalya	1042	15,80	735	19,40	250	55,93	170	28,76
Türkiye Toplam	6593	100	3.789	100	447	100	591	100

**Kaynak:** 01.01.2012 Tarihi itibarı ile Kültür ve Turizm Bakanlığı ve TURSAB verilerinden derlenmiştir.

**Tablo 13**  
**Değerlendirmeye Alınan Anketlerin İşgörenlerin Konumlarına Göre Dağılımı**

Bölge	Anket Sayısı	Yüzde
Alanya	44	10,6
Antalya Merkez	36	8,7
Beldibi	64	15,4
Belek	27	6,5
Havaalanı	162	38,9
Kemer	26	6,2
Kundu	20	4,8
Side	37	8,9
Toplam	416	100,0



Buna göre Antalya'daki toplam 1032 A grubu seyahat acentasından, yabancı işgören çalıştırdıkları belirlenen 27 tanesi seçilmiş olup, söz konusu işletmelerde çalışan 467 yabancı işgörenüzerinde anket uygulaması gerçekleştirilmiş ve hata payı, güvenilirlik düzeyi ve geri dönmeyecek yada eksik kodlama vb. gibi değerlendirmeye alınmayacak derecede, eksik ve hatalı veriler içeren anketlerin olabileceği ve aynı zamanda araştırmacının hedef kitleye ulaşma olanakları da dikkate alınarak, örneklemin daha üst düzeyde evreni temsil edebilmesini sağlayabilmek için eşik (sınır) değeri olan 384 sayısının üzerine çıkılmış, 416 anket değerlendirilmeye değer görülmüştür.

#### **4.1.2. Veri Toplama Yöntemi**

İşgörenlere uygulanan ve veri toplama aracı olarak hazırlanan anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Anket formlarının birinci bölümü, işgörenlerin bireysel özelliklerini cinsiyet, yaş, eğitim durumu, sektördeki çalışma süresi, uyruğu, medeni durumu ve partnerinin uyruğu ve çalıştıkları departmanlarını, Türkiye'ye geliş ve kalış süre ve nedenleri, gelir durumlarını, uyrukları ile ilgili bir sivil toplum kuruluşu bağlantıları gibi kültürel uyum düzeylerini etkilemesi ve Türk Turizm sektöründe mevcut yabancı çalışan profilini belirlemeye amacıyla hazırlanmış 20 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anketlerin ikinci bölümü ise, 5'li Likert ölçeği doğrultusunda düzenlenmiş bulunan ve Chen ve Starosta tarafından geliştirilen Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği'nden (ISS) oluşmaktadır ve kültürlerarası duyarlılık ölçeğinin iletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güvenme, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkatli olma boyutlarını ölçen ifadelerle yer verilmiştir. Buna ilaveten araştırmada uyum sorununa dair verileri açıklama imkanını artırmak üzere 29 sorudan oluşan uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin belirlendiği bir soru formu (Sociocultural Adaptation Scale (SAS)) eklenerek uygulanmıştır. Söz konusu anketin uygulamasının ardından iş başarımı durumlarını tespit edebilmek amacı ile deneklerin yöneticilerine 11 sorudan oluşan bir performans değerlendirme ölçeği uygulanarak veri toplama süreci tamamlanmıştır. Nitekim bu araştırmada; turizm sektöründe çalışan yabancı işgörenlerinin mevcut kültürel durumu ortaya koyularak bu uygulamalarının işgörenlerin iş başarımına (performans) ne derecede etki edip-etmediği araştırılmıştır. Ölçek, öncelikle araştırmacılar tarafından İngilizce'den dilimize ve uygulama yapılacak

diğer yabancı diller olan Almanca ve Rusça'ya, ana dili bu diller olan uzman dilbilimciler tarafından ayrı ayrı olarak çevrilmiştir. İşgörenlerin iş başarımları düzeylerinin tespitinde kullanılan performans ölçeği ise, 5'li katılım ölçeği yerine, işgören performansına yönelik olarak yöneticilerinin işgörenlerini on puan üzerinden değerlendirmeleri istenmiştir.

#### 4.1.3. Veri Analiz Yöntemi

Toplanan verilerin analizinde, yüzde ve frekans, dağılımı, aritmetik ortalama, standart sapma, faktör analizi, t testi, Anova, çoklu karşılaştırma (Tukey) ve korelasyon tekniklerinden faydalanılmıştır. Bu doğrultuda, anket uygulanan Türk Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin demografik özellikleri yüzde ve frekans analizleriyle betimlenmiştir. Katılımcıların kültürel uyum düzeyleri ve bunun alt boyutları olan; İletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güvenme, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkatli olmaya ilişkin durumları faktör analizine tabi tutularak faktör grupları belirlenmiş ve bu doğrultuda her bir faktörün açıkladığı ifadelerle ilişkin katılımcıların başarımları durumu ve zorlanma düzeylerine ilişkin sonuçlar; yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama değerleri verilerek yorumlanmıştır.

**Tablo 14**  
**Faktörler ve Faktörlere İlişkin Güvenirlik (Cronbach Alpha) Analizi Sonuçları**

Faktörler (Boyutlar)	İfade Sayısı	Özdeğer	Cronbach's Alfa ( $\alpha$ )	Varyansı Açıklama Oranı	Toplam Varyansı Açıklama Oranı	Genel Güvenirlik (Cronbach's Alfa) ( $\alpha$ )
İletişimden Hoşlanma	3	6,852	0,858	30,21	71,92	0,885
İletişimde Sorumluluk	7	6,168	0,748	22,51		
İletişimde Kendine Güvenme	5	2,172	0,743	7,23		
Kültürel Farklılıklara Saygı	6	1,947	0,639	6,65		
İletişimde Dikkatli Olma	3	1,116	0,601	5,32		

Türk Turizm Sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin demografik özellikleriyle, kültürel uyum durumu ve bunun alt boyutlarına ilişkin durumlarının karşılaştırılmasında ise (iki grup için) bağımsız örneklem t testi (independent samples t test) ve (üç ve daha fazla grup için) tek faktörlü varyans analizi (one way anova) uygulanmıştır. Varyans analizi sonucunda farklılık bulunan grupların ikili karşılaştırılmasında çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Araştırmadaki verilerin çözümlenmesinde kullanılan söz konusu bu parametrik testler, verilerin parametrik test koşullarını (verilerin nicel özellik taşıması, örnekleme oluşturan birimlerin evrenden yansız olarak seçilmesi, örneklem büyüklüğünün 10'dan az olmaması, varyansların homojen olması vb.) sağlamasından dolayı tercih edilmiştir (Ural ve Kılıç, 2006; Sekaran, 2003). Araştırmada veri toplama yöntemi olarak kullanılan anketteki her bir faktöre ve anketin geneline ilişkin güvenilirlik analizi Cronbach's Alpha katsayıları hesaplanarak yapılmıştır (Tablo 14).

Kültürel Duyarlılık Ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizine göre, kültürel uyum düzeylerine ve kültürel uyumun alt boyutları olarak alınan; İletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güvenme, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkatli olmaya ilişkin faktörler Tablo 14'te de görüleceği üzere, toplam varyansın %71,92'ini açıklamaktadır. Kültürel Duyarlılık ölçeğine ilişkin güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha) ise  $\alpha=0,885$  olarak hesaplanmıştır. Tablo 14'deki bulgulara göre, kültürel uyum düzeylerine ve kültürel uyumun alt boyutları olarak alınan; İletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güvenme, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkatli olmaya ilişkin ankette belirtilen 24 yargının toplandığı 5 faktör (boyut) toplam değişkenliğin %71,92'sini açıklamaktadır. İletişimden hoşlanma boyutu değişkenliği en yüksek (%30,21) açıklayan faktör olurken; İletişimde sorumluluk boyutunda değişkenliği açıklama oranı %22,51, iletişimde kendine güvenme ise %7,23 olarak gerçekleşmiştir. Diğer taraftan araştırmada kullanılan zorlanma düzeylerinin belirlenmesine yönelik uygulanan ölçeğe ilişkin gerçekleştirilen güvenilirlik analizi sonuçlarına göre güvenilirlik katsayısı (Cronbach's Alpha)  $\alpha=0,95$ ; takiben anketi yanıtlayan katılımcıların yöneticileri ile yapılan performans değerlendirme sorularına ilişkin güvenilirlik katsayısı ise  $\alpha=0,902$  olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin geneli için (İletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güvenme, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkatli olma) hesaplanan güvenilirlik katsayısı ise

$\alpha=0,885$  olarak gerekleŒmiŒ olup bu sonuçlar özellikle sosyal bilimler alanında gerekleŒtirilen araŒtırmalar için yüksek düzeyde güvenilir sonuçlar olarak kabul edilmektedir. Çünkü, araŒtırmalarda Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak temel alınan güvenirlik analizlerinde, söz konusu bu katsayıların, ölçek türünden türüne göre deėiŒse de sosyal bilimlerde 0,60'ın üzerinde olması, kullanılan ölçeğin güvenilirliğine iliŒkin bir kanıt sayılmaktadır (Morgan, 2004:124, Ural ve Kılıç, 2006:290). Bu kapsamda, araŒtırmada kullanılan ölçeklerin, gerek her bir boyutuna, gerekse geneline iliŒkin güvenirlik katsayısı  $\alpha=0,90$ 'lar civarında olması, ölçeğin güvenilir olduğu (Œencan, 2005:128) Œeklinde yorumlanabilir.

## **4.2. BULGULAR VE YORUMLAR**

Bu bölümde katılımcıların demografik özellikleri ve bireysel özelliklerine iliŒkin bulgulara yer verilmiŒtir.

### **4.2.1. Katılımcıların Demografik zelliklerine İliŒkin Bulgular**

Tablo 15'te araŒtırma kapsamında turizm iŒletmelerinde alıŒan yabancı iŒėrenlerin, bireysel özelliklerine ve alıŒtıkları departmanlara göre dağılımlarına iliŒkin, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır.

Tablo 15'te araŒtırma kapsamında turizm iŒletmelerinde alıŒan yabancı iŒėrenlerin, bireysel ve demografik özelliklerine iliŒkin, frekans ve yüzde dağılımları yer almaktadır. Buna göre, araŒtırmaya katılan iŒėrenlerin; %41,2'si erkek, % 58,8'i ise kadın olup, yaŒ dağılımları genelde, 21-25 (%50,1), 20 yaŒ ve/veya altı (%19,9) ve 26-30 (%16,6) yaŒ gruplarında yoėunlaŒmaktadır ve bu durum yine konuyla ilgili literatürde (Aksu, 1996; Tütüncü ve Demir, 2002) sektöre yönelik sıklıkla dile getirilen, "iŒėren devir hızını veya sektörün, eŒitli nedenlerle (cret dŒklė, düzensiz alıŒma saatleri, sosyal haklar vb.) tercih edilmemesi sorunundan kaynaklanmaktadır" Œeklinde yorumlanabilir.

Burada iŒėrenlerin çoğunluğunun (%86,6) 30 yaŒ ve altında yoėunlaŒmasında temel sebep sektörde yabancıların yönetici düzeyinde ve deneyimli iŒėrenden çok, genç ve alt düzey iŒlerde alıŒmak üzere bulunduğunu göstermektedir. Bu nitelikler aynı zamanda İçduygu'nun (2003) kaçak iŒėrenler üzerinde sürdürdüğü alıŒmalarla da benzerlik göstermektedir. Ayrıca evli veya iliŒkisi bulunan (%24,1) iŒėrenlerinin

çoğunluğunun (%60,4) partnerinin Türk olması da yine Türkiye’de bulunma sebeplerine katkı olarak algılanabilir.

**Tablo 15**  
**İşgörenlerin Bireysel Özelliklerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Cinsiyet</b>	Erkek	167	41,2
	Kadın	238	58,8
<b>Yaş</b>	20 yaş ve/veya Altında	72	19,9
	21-25 yaş aralığı	181	50,1
	26-30 yaş aralığı	60	16,6
	31-35 yaş aralığı	27	7,5
	36 yaş ve/veya yukarısı	21	5,8
<b>Geldiği Ülke</b>	Rusya	101	24,6
	Türk Cumhuriyetleri	210	51,2
	Ukrayna	36	8,8
	Polonya	21	5,1
	İskandinavya	17	4,1
	Batı Avrupa (Diğer)	25	6,1
	Belirtilmeyen	6	1,4
<b>Medeni Hali</b>	Bekar	293	70,4
	Evli	73	17,5
	Boşanmış	13	3,1
	İlişkisi Var	26	6,2
	Belirtilmeyen	11	2,6
<b>Partnerlerin Uyuşu</b>	Türk	58	60,4
	Kendi Ülkesinden	38	39,6

Tablo 16’ya göre, anketi cevaplayan yabancı işgörenlerinin %38,9’si ortaöğretim (lise), %24,3’ü ön lisans, %20,9’u lisans ve %9,9’i ise lisansüstü düzeyde bir eğitime sahip oldukları belirlenmiştir. Yeni şeyler öğrenebilme yeteneği ve hayat koşullarına adapte olabilme kapasitesini arttırabilme yeteneğinin geliştirilmesiyle beraber eğitim kişilerin tanıdık olmadıkları durumlara daha çabuk uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır (Kim, 1977; Dodd, 1982).

Yapılan bir çok araştırma sonuçlarına göre daha fazla formel eğitim alan kişilerin “yeni şeylere” açık olduğu ortaya konulmuştur (Kimberley ve Evanisko, 1981). Bu yüzden

yüksek eğitim seviyesinin bulunması çalışanın işyeri koşullarına ve iş arkadaşlarına uyum sağlamasını kolaylaştırmaktadır. Eğitimin kültürler arası çatışmayı önlediği ve heterojen gruplar arasında anlamayı arttırdığı kabul edilen bir gerçektir (Tung, 1993:463). Bazı toplumlarda eğitimsel başarılar toplum bireyleri tarafından takdir görmekte ve ilişki süresince olumlu cevaplar alabilmektedirler. Başka bir deyişle, eğitim toplum tarafından kabul edilmeyi etkileyen olgulardan biridir. Yabancı işgören çalıştırma sebeplerinin başında deneyimli ve kalifiye işgören sağlamak olduğundan yola çıkarak söz konusu katılımcıların sadece yüzde 31,2 sinin turizm eğitimi almış olması ise düşündürücüdür. Burada akla gelen en basit açıklama bu işgörenlerin iş bilgisinden çok yabancı dil ve kendi kültürünün temsilcisi olarak burada bulunmaları olmaktadır. Zira Türkiye'ye gelen turist sayısında ilk sırayı almasına rağmen Alman işgören sayısının azlığı da Türkiye'de yeterli sayıda ana dili Almanca olan kendi göçmen vatandaşlarımız ve iyi seviyede Almanca ve İngilizce bilen vatandaşlarımızın yoğunluğu ile açıklanmakla birlikte, sektör yöneticileri ile yapılan görüşmeler sonrasında da Batı Avrupalı çalışan bulunmama sebepleri; Türkiye'de yeterli kalifikasyona sahip işgören temininin kolaylığı ve söz konusu ülkelerden temin edilecek işgücünün yüksek maliyeti olarak sıralanmıştır. Buradan çıkarılabilecek bir diğer sonuç da işgören temininde önemsenen faktörlerin başında maliyetin söz konusu olduğudur.

**Tablo 16**

**İşgörenlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Ortaöğretim (Lise)	162	38,9
	Önlisans	101	24,3
	Lisans	87	20,9
	Lisansüstü	41	9,9
	Belirtilmeyen	25	6,0
<b>Eğitim Dalı</b>	Turizm	130	31,2
	İşletme	83	20,0
	Diğer	120	28,8
	Belirtilmeyen	83	20,0

Aşağıda tablo 17'de de görüleceği üzere kültürel uyum açısından önemli olduğunu düşündüğümüz "Bulunulan ülkenin dilini bilme" faktörüne göre katılımcıların %71,9'u

en azından orta derecede ve üzerinde Türkçe bildiklerini belirtmişlerdir. Bu oranın yüksekliği ve özellikle de iyi ve çok iyi derecede Türkçe bilmeleri anketi cevaplayan yabancı işgörenlerin %51,2 sinin Türk Cumhuriyetlerinden olması ile paralellik göstermektedir. Bunun yanında yabancı dil bilgisi bulgularında yer alan Rusça'nın %86'nın üzerinde olan çoğunluğu da bu bilgiyi destekler niteliktedir.

**Tablo 17**

**İşgörenlerin Yabancı Dil Bilme Durumlarına Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Türkçe Bilgi Düzeyi</b>	Hiç Bilmiyor	13	3,2
	Çok Az	100	24,9
	Orta Düzeyde	73	18,2
	İyi	87	21,6
	Çok İyi	129	32,1
<b>Yabancı Dil Bilgisi</b>	İngilizce	280	67,3
	Almanca	51	12,3
	İspanyolca	9	2,2
	Fransızca	19	4,6
	Rusça	360	86,5
	İtalyanca	4	1,0
	Diğer Diller	53	12,7

Tablo 18'de ortaya çıkan durum ise bir hayli dikkat çekicidir. Birden fazla seçenek seçebildikleri bu başlıkta işgörenlerin burada bulunma tercihleri beklenenin aksine en azından kısa vadede ekonomik nedenlerle olmadıklarıdır.

**Tablo 18**

**İşgörenlerin Türkiye'de Çalışma Sebeplerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Türkiye'de Çalışma Sebepleri</b>	Ekonomik Sebepler	79	19,0
	Eğlence	114	27,4
	Farklı Bir Kültür Tanıma	44	10,6
	Kariyer	210	50,5
	Eş veya partner	66	15,9
	Mecburiyet	12	2,9
	Diğer	63	15,1

Bunun başlıca sebepleri ise %70'ini 25 yaş ve altındaki grubun oluşturduğu örneklemin ya öğrenim çağında ve Türkiye'deki işi staj ve eğitim amaçlı olarak görmesi veya

tatilini bedavaya getirme amacı taşıması olarak gösterilebilir. Özellikle de Türk Kökenli Cumhuriyetler'den gelen çoğunluğun Türkiye'de edinecekleri tecrübeyi %50,5 oranında gelecekteki kariyer basamağı olarak algılamaları bu durumun en belirgin göstergesi olmaktadır.

Tablo 19'da ortaya çıkan durum aslında vize sorunları ile birlikte meydana çıkan tablonun en iyi göstergesi durumundadır.

**Tablo 19**

**İşgörenlerin Türkiye'de Bulunma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Türkiye'de Bulunma Süreleri</b>	6 ay ve/veya daha az	167	43,6
	7-18 ay arası	52	13,6
	19-30 ay arası	31	8,1
	31-42 ay arası	12	3,1
	43-54 ay arası	19	5,0
	55-66 ay arası	22	5,7
	67-78 ay arası	16	4,2
	79 ay ve/veya daha fazla	64	16,7

Yabancı işgörenlerin büyük kısmının çalışma izni olmayan ve diğer vize haklarından faydalanan işgörenler olduğu düşünüldüğünden yarısına yakın bir bölümü Türkiye'de 6 ay ve daha az sürelerle bulunmakta. Turist, öğrenci ve ziyaretçi yoluyla aldıkları vize dolmadan sezon başlangıcı ve bitişi baz alınarak ülkelerine gönderilmektedirler.

**Tablo 20**

**İşgörenlerin Turizmde Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişken	Gruplar	f	%
<b>Turizmde Toplam Çalışma Süresi</b>	6 ay ve/veya daha az	108	27,6
	7-18 ay arası	45	11,5
	19-30 ay arası	71	18,2
	31-42 ay arası	27	6,9
	43-54 ay arası	35	9,0
	55-66 ay arası	26	6,6
	67-78 ay arası	16	4,1
	79 ay ve/veya daha fazla	63	16,1



Tablo 19 ve 20’den de anlaşılacağı üzere istihdam edilen işgörenlerin içinde en büyük oranı %27 lik grupla 6 ay ve daha az süredir turizm sektöründe çalıştıklarını beyan etmekte birlikte bu grubun çoğunluğunu oluşturduğu %46’lık bir kesim de 1 yıldan az süredir Türkiye’de istihdam edilmektedir. Buna ilaveten birebir yapılan görüşmelerde daha uzun süre Türkiye’de olduğunu beyan edenlerin de çoğunluğu aslında başlangıç sürelerini baz alarak ilgili cevabı verdiklerini ve yoğun yaz sezonu dışında kendi ülkelerine döndüklerini belirtmişlerdir. Buradan yola çıkarak da görülmektedir ki; Turizm sektöründe çalışan yabancı işgörenlerin çoğu aslında sadece sezonluk ve nitelik açısından işletmenin kalıcı kadrolu elemanı olmayan ve yabancı dili için çalıştırılan kişilerden oluşmaktadır.

Konuya ilişkin literatürde de (Groot ve Brink, 1999); özellikle tecrübe ve becerinin artması, daha iyi iş çıkarma olasılığını artırdığı vurgulanmaktadır ki, bu husus; işgörenin, yöneticilerinin güçlendirme için gereken ortam ve koşulları sağladığına yönelik olumlu bir tutum geliştirmelerini de beraberinde getirmektedir.

**Tablo 21**

**İşgörenlerin Türkiye’de Turizm Sektöründe Toplam Çalışma Sürelerine Göre Dağılımlarına İlişkin Bulgular**

Değişkenler	Gruplar	f	%
<b>Türkiye’de Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri</b>	5 ay ve/veya daha az	62	15,9
	6-11 ay arası	124	31,7
	12-17 ay arası	48	12,3
	18-23 ay arası	70	17,9
	24 ay ve/veya daha fazla	87	22,3

**4.2.2. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeylerine İlişkin Bulgular**

Aşağıda tablo 22’de örneklem içerisinde yer alan yabancı işgörenlerin Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği bulgularına ilişkin frekans, yüzde dağılımlar ile aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri yer almaktadır. Tablo incelendiğinde dikkat çeken ilk ifadeler “Farklı kültürlerden olan insanların değerlerine saygı duyarım” ( $\bar{x}=4,47$ ), “Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişimde bulunmaktan hoşlanırım” ( $\bar{x}=4,36$ ), “Farklı kültürlerden olan insanlara karşı açık fikirliyimdir” ( $\bar{x}=4,27$ ) ve ters kodlu olmaları itibarı ile en düşük katılım ise “Kültürel olarak farklı insanlarla uğraşmak zorunda

kalacağım durumlardan kaçınıyorum.” ( $\bar{x}=1,69$ ) olarak dikkat çekmektedir. Ters kodlardan arındırılmış etkisine göre ise ”İletişimimiz boyunca kültürel olarak farklı olan akranlarımla imalı yorumlarına karşı duyarlıyım.” ( $\bar{x}=3,66$ ) en az katılım gösterilen ifade olmakla birlikte, genel itibarı ile katılımcıların kültürlerarası etkileşim ve iletişim sürecinde yapıcı bir yaklaşım içerisinde buldukları açıktır.

**Tablo 22**

**İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerinin, Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (ISS) Bulgularına Göre Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)**

		HİÇ Katılmıyorum (1)	Az Katılmıyorum (2)	Orta Düzeyde Katılmıyorum (3)	Çok Katılmıyorum (4)	Tamamen Katılmıyorum (5)	$\bar{X}$	s.s.
<b>İFADELER</b>								
<b>İLETİŞİMDE SORUMLULUK</b>	a1. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişimde bulunmaktan hoşlanırım.	f 7	7	29	161	212	<b>4,36</b>	0,82
		% 1,7	1,7	7	39	51		
	a13. Farklı kültürlerden olan insanlara karşı açık fikirliyimdir.	f 7	16	16	195	182	<b>4,27</b>	0,84
		% 1,7	3,8	3,8	47	44		
	a21. İletişimimiz boyunca kültürel olarak farklı olan akranlarımla genellikle olumlu yaklaşırım.	f 6	27	63	170	145	4,02	0,95
		% 1,5	6,6	15	41	35		
	a22. Kültürel olarak farklı insanlarla uğraşmak zorunda kalacağım durumlardan kaçınıyorum.	f 208	152	32	13	8	<b>1,69</b>	0,89
	% 50	37	7,7	3,1	1,9			
a23. Kültürel olarak farklı olan akranlarımla karşı anlayışımı, genellikle sözlü/sözsüz iletişim ile belli ederim.	f 9	19	76	184	122	3,95	0,93	
	% 2,2	4,6	19	45	30			
a24. Kültürel olarak farklı olan akranlarımla aramızdaki farklılıklardan keyif alırım.	f 17	33	106	141	114	3,73	1,08	
	% 4,1	8	26	34	28			
a11. Farklı kültürlerdeki akranlarımla hakkında bir kaniya varmadan önce bekleme tercih ederim.	f 12	10	70	197	123	3,99	0,91	
	% 2,9	2,4	17	48	30			
<b>İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN</b>	b3. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken kendimden oldukça eminimdir.	f 3	17	53	175	168	4,17	0,86
		% 0,7	4,1	13	42	40		
	b4. Farklı kültürlerden olan insanların karşısında konuşmakta çok zorlanırım.	f 159	154	57	32	11	1,99	1,04
		% 39	37	14	7,7	2,7		
	b10. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken kendime güvenirim.	f 6	24	64	181	139	4,02	0,92
		% 1,4	5,8	16	44	34		
b5. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken her zaman ne söyleyeceğimi bilirim.	f 14	32	73	162	134	3,89	1,05	
	% 3,4	7,7	18	39	32			
b6. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken oldukça sosyal olabilirim.	f 7	17	43	172	175	<b>4,19</b>	0,9	
	% 1,7	4,1	10	42	42			
<b>KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI</b>	c20. Kendi kültürümün diğer kültürlerden daha iyi olduğunu düşünürüm.	f 160	120	66	43	24	2,16	1,21
		% 39	29	16	10	5,8		
	c7. Farklı kültürlerden olan insanlarla birlikte olmaktan hoşlanmam.	f 214	139	30	18	13	1,74	0,99
		% 52	34	7,2	4,3	3,1		
	c8. Farklı kültürlerden olan insanların değerlerine saygı duyarım.	f 4	7	6	171	225	<b>4,47</b>	0,71
		% 1	1,7	1,5	41	55		
	c16. Farklı kültürlerden olan insanların davranış biçimlerine saygı duyarım.	f 6	25	54	169	159	4,09	0,94
	% 1,5	6,1	13	41	39			
c2. Diğer kültürlerden olan insanların dar görüşlü olduğunu düşünürüm.	f 52	80	132	80	55	<b>2,98</b>	1,22	
	% 13	20	33	20	14			
c18. Farklı kültürlerden olan insanların görüşlerini kabul edemem.	f 173	147	62	18	14	1,92	1,02	
	% 42	36	15	4,3	3,4			

**Tablo 22'nin devamı**

<b>İLETİŞİMDEN HOŞLANMA</b>	d15. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken genellikle kendimi yetersiz hissedirim.	f	221	150	26	10	6	<b>1,62</b>	0,83
		g	54	36	6,3	2,4	1,5		
	d9. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken kolayca telaşlanırım.	f	194	171	30	12	6	<b>1,70</b>	0,84
		g	47	41	7,3	2,9	1,5		
	d12. Farklı kültürlerden olan insanlarla birlikteyken genellikle cesaretim kırılır.	f	198	157	42	8	7	<b>1,71</b>	0,86
		g	48	38	10	1,9	1,7		
<b>İLETİŞİMDE DİKKAT</b>	e19. İletişimimiz boyunca kültürel olarak farklı olan akranlarımla imalı yorumlarına karşı duyarlıyım.	f	22	45	88	156	102	3,66	1,12
		g	5,3	11	21	38	25		
	e14. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken nezaket kurallarına daha dikkat ederim.	f	5	16	43	205	146	4,13	0,84
		g	1,2	3,9	10	49	35		
	e17. Farklı kültürlerden olan insanlarla iletişim kurarken olabildiğince çok bilgi edinmeye çalışırım.	f	7	10	42	165	187	<b>4,25</b>	0,86
		g	1,7	2,4	10	40	46		

İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerinin, Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği (ISS) Bulgularına göre işgörenlerce ve aşağıda verilen tablo incelendiğinde, söz konusu ifadeler içerisinde en yüksek katılım düzeyi her ne kadar kültürel farklara saygı ve iletişimde sorumluluk boyutları içerisinde yer alsa da grup bazında bakıldığında en yüksek uyum gösterdikleri boyutun bunlar olmaması dikkat çekicidir. Hatta neredeyse tersi bir sonuçla “kültürel farklılıklara saygı”, en düşük ortalamaya sahip boyut olarak belirmektedir.

**Tablo 23**

**İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerinin, Kültürlerarası Duyarlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Göre Puanlanmış, Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)**

<b>BOYUTLAR</b>	<b>N</b>	<b>Toplam</b>	<b><math>\bar{X}</math></b>	<b>s.s.</b>
<b>İletişimde Sorumluluk</b>	416	1702,19	4,09	0,58
<b>Kültürel Farklılıklara Saygı</b>	416	1647,83	<b>3,96</b>	0,62
<b>İletişimde Kendine Güven</b>	416	1687,35	4,06	0,67
<b>İletişimden Hoşlanma</b>	416	1796,67	<b>4,32</b>	0,74
<b>İletişimde Dikkat</b>	416	1670,17	4,01	0,69
<b>GENEL UYUM</b>	416	1700,84	4,09	0,49

Bunun genelde katılımcıların yaş durumundan kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle Türk Cumhuriyetleri'nden gelen katılımcıların bu konuda duyarlı oldukları yüz yüze yapılan görüşmeler sırasında da gözlemlenebilmektedir. Bu durumun özellikle,

Sovyetler Birliği döneminde yaşadıkları kültürel travmadan kaynaklanıyor olduğu yapılan diğer çalışmalardan da anlaşılmaktadır.

Zira Henze'ye göre 1930 itibarı ile Sovyetler Birliği'nin Rus olmayan milletlerinin kültürel hürriyeti gittikçe daraltılmaya çalışılmıştır (Henze, 1985:81-83). Çok milletli, çok dilli ve çok dinli bir görünüm sergileyen SSCB, bu farklılıklara saygılı bir izlenim uyandırmaya ve buna ilişkin bazı düzenlemeler yapmaya çalışmakla birlikte, esas olarak uzun vadede bu farklılıkları ortadan kaldırarak bir "Sovyet" insanı oluşturmayı amaçlamaktadır (Yaman, 2011:181). Bu durum da günümüzde ana vatan olarak gördükleri Türkiye'ye gelen genç işgörenlerin özellikle burada kültürüne daha fazla sahip çıkabilme hakkı bulmasına işvereni ve ev sahibi ülke ile arasında bu şekilde bir bağ kurma çabasına yönelik olarak değerlendirilebilir.

Aynı durum anket uygulanan işgörenlerin, "Diğer kültürlerden olan insanların dar görüşlü olduğunu düşünürüm." ifadesine verdikleri %13 gibi düşük bir oranda verdikleri "hiç katılmıyorum" ( $\bar{x}=2,98$ ) ifadesinde de kendini göstermektedir. Ölçek genelinde en çok uyum gösterdikleri "kültürler arası iletişimden hoşlanma" boyutuna rağmen bu hoşlanma düzeylerinin sadece genç yaşlarından kaynaklı arkadaşlık kurma ve sosyal çevre edinme anlamında kaldığı, söz konusu iletişimin en düşük oranda katılım gösterdikleri "kültürel farklılıklara saygı" ( $\bar{x}=3,96$ ) boyutuna yansımadığı görülmektedir.

#### **4.2.3. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerine Yönelik Bulgular**

Aşağıda tablo 24'de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerine Yönelik Bulgular verilmiştir.

Öncelikle yukarıda bireysel özellikler ve demografik faktörleri incelerken ortaya konulan tablo zorlanma düzeylerinde de benzer özellikler göstermiştir. Söz konusu işgörenlerin büyük çoğunluğu yaş itibarı ile 25'in altında ve çoğunluğunun henüz eğitim aşamasında olduğu düşünülürse ve geldikleri yerdeki yaşam standartları ile birlikte değerlendirilirse burada olmaktan memnun oldukları görülecektir. Yeşil'e göre "Gençler küresel anlamda benzer yaşam stilini, yeme ve müzik alışkanlıklara sahiptirler. Yapılan çalışmalar küresel anlamda gençlerin, özellikle bireysel olarak tercihlerini

yaptıklarını ve savunduklarını ortaya koymakta ve bu bağlamda bir benzeşmeden söz edilebilmektedir” (2009:4). Ekonomik zorunluluk ve mecburiyet seçeneklerini tercih edenlerin oranının %21 civarı olması ezici bir çoğunluğun yaptıkları işi ve Türkiye’de bulunma süreçlerini sırası ile kariyer, eğlence ve farklı bir kültürü tanıma olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun sonucu olarak da geçici olarak ve kısmen de tatil gibi gördükleri bu dönemi çok önemsememekte ve kolay geçirmektedirler. Sonuç olarak Tablo 24’te yer alan ifadelerin çoğunluğu işgörenler tarafından büyük oranda bir zorluk olarak görülmemekte, geçici hatta farklı ve eğlenceli bir bakış açısı takınılmaktadır. Bu nedenle özellikle de çoğunun kültürel olarak kendini yakın olarak gören (Türk Cumhuriyetleri % 51,2) bu genç işgörenlerin nispi olarak daha zorlandıkları başlıkları ele almak yerinde olacaktır.

Buna göre; İşgörenlerin en az zorlandıkları ve sosyo-kültürel adaptasyon gösterdikleri ifadelerin başında %80 üzerinde olmak koşulu ile “Alışveriş ve Arkadaşlık Kurma” gelmektedir. Sözü ettiğimiz yaş grubu ve Türkiye’de bulunma amaçları göz önüne alındığında bu normal bir dağılım göstermektedir. Sonuç olarak çoğunluğunu gençlerin oluşturduğu grup Türkiye’yi bir alışveriş ve tatil cenneti, yaptıkları işi ise eğitimlerinin ve kariyerlerinin eğlenceli bir parçası olarak görmektedirler.

**Tablo 24**

**İşgörenlerin Kültürel Uyum Düzeylerine Etki Eden Zorlanma Düzeylerini Değerlendirmelerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)**

İFADELER		Hiç Zor Değil (1)	Biraz Zor(2)	Oldukça Zor (3)	Çok Zor (4)	$\bar{X}$	s.s.
Arkadaşlık Kurma	f	337	55	15	9	1,27	0,63
	%	81	13	3,6	2,2		
Sevdiğiniz Yiyecekleri Bulma	f	258	100	41	17	1,56	0,83
	%	62	24	9,9	4,1		
Kurallara Uyma	f	269	87	47	9	1,5	0,78
	%	65	21	11	2,2		
Üstlerinle İlişkiler	f	287	84	35	7	1,42	0,72
	%	70	20	8,5	1,7		
Türklerin Kültürel Perspektifini Algılama	f	303	87	19	4	1,33	0,61
	%	73	21	4,6	1		
Ulaşım Sistemlerini Kullanma	f	274	93	29	18	1,5	0,81
	%	66	23	7	4,3		
Bürokrasi İle Başa Çıkma	f	199	115	62	24	1,78	0,92
	%	50	29	16	6		

Tablo 24'ün devamı

Türkler'in Değerler Sistemini Anlama	f	288	82	37	6	1,42	0,72
	%	70	20	9	1,5		
Kendinizi İfade Etme	f	254	95	44	18	1,58	0,85
	%	62	23	11	4,4		
Olayları Türklerin Bakış Açısı İle Görme	f	198	129	61	24	1,78	0,9
	%	48	31	15	5,8		
Alışveriş	f	342	54	12	7	1,24	0,58
	%	82	13	2,9	1,7		
Memnuniyetsiz Biri İle Uğraşma	f	142	136	95	37	2,07	0,97
	%	35	33	23	9		
İma ve Şakaları Anlama	f	270	99	35	11	1,49	0,76
	%	65	24	8,4	2,7		
Barınma	f	288	88	27	10	1,42	0,72
	%	70	21	6,5	2,4		
Sosyal Buluşmalara Katılma	f	284	74	35	16	1,47	0,81
	%	69	18	8,6	3,9		
Size Bakan İnsanlarla Uğraşma	f	222	109	49	32	1,74	0,95
	%	54	27	12	7,8		
Farklı Etnik Gruptan İnsanlarla İletişim Kurma	f	286	103	21	1	1,36	0,59
	%	70	25	5,1	0,2		
Etnik ve Kültürel Farklılıkları Anlama	f	279	107	23	0	1,37	0,59
	%	68	26	5,6	0		
Tatmin Edici Olmayan Hizmetlerle Uğraşma	f	171	142	82	17	1,87	0,87
	%	42	35	20	4,1		
İbadet	f	167	96	64	46	1,97	1,06
	%	45	26	17	12		
Karşı Cinsle İlişkiler	f	311	64	28	12	1,38	0,74
	%	75	15	6,7	2,9		
Yolunuzu Bulma	f	294	85	23	8	1,38	0,68
	%	72	21	5,6	2		
Türk Politik Sistemini Anlama	f	217	123	48	24	1,71	0,89
	%	53	30	12	5,8		
Diğerleri ile Kendiniz Hakkında Konuşma	f	266	97	36	12	1,5	0,78
	%	65	24	8,8	2,9		
İklim	f	323	56	27	8	1,32	0,68
	%	78	14	6,5	1,9		
Türklerin Dünya Görüşünü Anlama	f	254	112	36	11	1,53	0,76
	%	62	27	8,7	2,7		
Aile İlişkileri	f	272	82	33	16	1,49	0,81
	%	68	20	8,2	4		
Yaşamın Hızına Ayak Uydurma	f	308	86	17	4	1,32	0,6
	%	74	21	4,1	1		
Kültürler Arası Bir Durumun İki Yanını Görebilme	f	304	84	15	8	1,34	0,64
	%	74	20	3,6	1,9		

Nerede ise hiçbir ifadeye dair belirtilen zorluk derecesi çok yüksek olmamakla birlikte, yaptığı işi henüz mesleği olarak görmeyen ve bulunduğu koşulun zorluklarını eğlence ve kariyer adına geçici bir dönem olarak nitelendiren genç işgörenler, bizim bu ülke vatandaşı olarak dahi genelde zorlandığımız durumlara ya da bireysel olarak sorunla yüzleştiği her noktada doğal olarak daha az adaptasyon gösterebilmektedir. Bunun yanında dil bilseler dahi kültürel farklar aslında iletişim konusunda yaşadıkları zorluklara vurgu yapmaktadır. Kendi kültüründen gelen ve ana dilini bildikleri turistlerle iletişim kurma becerileri nedeni ile ülkemizde bulunun işgörenler, olumsuz durumlarda aynı beceriyi doğal olarak Türklere karşı gösterememektedirler. Belki de

uyum sorununa getirilebilecek en belirgin husus da burada ortaya çıkmaktadır. Yani Türkçe bilmeleri de, etnik köken olarak yakın hissetmeleri de yetiştirildikleri toplum itibarı ile kültürel bir fark yaratmakta buradaki sorunları çözmelerine belirli bir oranda yetmemektedir.

#### 4.2.4. Yabancı İşgörenlerin İş Başarım Düzeylerine İlişkin Bulgular

Tablo 25’te yabancı işgörenlerin yöneticileri ile yapılan performans (iş başarımı) değerlendirme uygulamasına yönelik yönetici puanlaması yer almaktadır. Buna göre işgörenlerin yöneticileri tarafından en başarılı buldukları ifade “Yurtdışında çalışma ve yaşama motivasyonu” ( $\bar{X}=6,77$ ) ve

**Tablo 25**  
**İşgörenlerin İş Başarım Düzeylerine İlişkin Frekans, Yüzde Dağılımlar ile Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri (n=416)**

İfadeler		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	$\bar{X}$	s.s.
Mobilite kabiliyeti	f	0	0	1	19	22	49	65	55	16	0	<b>6.70</b>	1.37
	%	0	0	0,4	8,4	9,7	21,6	28,6	24,2	7	0		
Yaşam tarzının işe uygunluğu	f	0	0	2	15	32	56	45	65	12	0	6.63	1.38
	%	0	0	0,9	6,6	14,1	24,7	19,8	28,6	5,3	0		
Yurtdışında çalışma ve yaşama motivasyonu	f	0	0	3	12	32	51	53	42	34	0	<b>6.77</b>	1.49
	%	0	0	1,3	5,3	14,1	22,5	23,3	18,5	15	0		
Dil yeteneği	f	0	1	3	19	30	48	67	51	8	0	6.49	1.39
	%	0	0,4	1,3	8,4	13,2	21,1	29,5	22,5	3,5	0		
Kariyer geliştirme	f	0	0	1	23	39	70	54	37	3	0	6.22	1.26
	%	0	0	0,4	10,1	17,2	30,8	23,8	16,3	1,3	0		
Başarılı yurtdışı iş deneyimi	f	0	0	2	18	33	52	67	49	6	0	6.48	1.31
	%	0	0	0,9	7,9	14,5	22,9	29,5	21,6	2,6	0		
Kültürel adaptasyon	f	0	0	2	20	33	52	69	43	7	0	<b>6.73</b>	1.74
	%	0	0	0,9	8,8	14,5	22,9	30,4	18,9	3,1	0		
İş geliştirme kabiliyeti	f	0	0	8	32	57	84	36	10	0	0	<b>5.61</b>	1.15
	%	0	0	3,5	14,1	25,1	37	15,9	4,4	0	0		
Liderlik becerileri	f	0	0	8	52	40	72	42	11	2	0	<b>5.57</b>	1.30
	%	0	0	3,5	22,9	17,6	31,7	18,5	4,8	0,9	0		
Kolay iletişim kurabilme yeteneği	f	0	0	0	10	40	55	66	52	4	0	6.54	1.20
	%	0	0	0	4,4	17,6	24,2	29,1	22,9	1,8	0		
Uzun Vadede Çalışmak İsteğiniz	f	0	0	7	18	37	56	54	39	16	0	6.38	1.48
	%	0	0	3,1	7,9	16,3	24,7	23,8	17,2	7	0		

“Kültürel adaptasyon” ( $\bar{X}=6,73$ ) olarak ortaya çıkarken yine ankete katılan işgörenlerin yöneticileri tarafından en düşük puanlandıkları unsur “Liderlik becerileri” ( $\bar{X}=5,57$ ) ve

“İş geliştirme kabiliyeti” ( $\bar{x}=5,61$ ) olarak göze çarpmaktadır. Buradan çıkarılacak sonuç da örneklem kapsamındaki işgörenlerin gerek yaş ve tecrübe gerekse eğitim seviyelerinin düşük olması ile açıklanabilir durumdadır. Sonuç olarak %39,1’inin henüz 18 aydan daha kısa bir süre turizm tecrübesi bulunduğu göz önüne alınırsa söz konusu işgörenlerin iş başarımında bu ifadelerde negatif bir görüş bulunması ve genele bakıldığında ise alınan skorların vasatın üzerine çıkamamasının temelinde de bu sebebin yattığı açıktır. Özellikle, eğitim seviyesinin ve sektörde çalışma süresinin ilerlemesi, edinilen tecrübeye dayalı olarak, işgörende; bir takım riskler veya kendi kararlarını işe yansıtma hususunda, daha belirgin olduğunu belirtmek mümkündür. Konuya ilişkin literatürde de (Groot ve Brink, 1999); özellikle tecrübe ve becerinin artması, daha iyi iş çıkarma olasılığını artırdığı vurgulanmaktadır. Bununla beraber katılımcıların çoğunun yaş durumları ve Türkiye’de çalışma gerekçeleri de hem bu beceri eksikliğine bir katkı sağlarken hem de nispeten daha yüksek puan aldıkları ifadeleri de açıklar niteliktedir. Bir turizm çalışanından çok bir turist ve öğrenci profiline yatkınlık gösteren demografik tablo işgörenlerin zaten başarılı bir çalışan olmaktan çok, daha düşük maliyetle yabancı dil bilen eleman statüsünde görüldüklerinin ispatıdır. İşletmelerde yönetici konumunda olanlar puanlama sırasında her ne kadar işgörenlerini başarısız veya vasat olarak nitelendirse de yüz yüze yapılan görüşmelerde kısa vadede bu tablonun değişme ihtimalini de bu koşullarda görmediklerini ifade etmişlerdir.

#### **4.2.5. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Bu bölümde Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; iki değişkenli gruplar (cinsiyet, partnerin uyruğu,) için yapılan “t-Testi”; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, milliyet, eğitim düzeyi, eğitim dalı, sektörde çalışma süresi, Türkiye’de bulunma ve çalışma süresi ve nedeni) için ise yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve ikiden fazla olan gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.



**4.2.5.1. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin cinsiyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Aşağıda tablo 26’da Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 26**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin cinsiyetlerine göre karşılaştırılmasına göre ilişkili ölçümler için t-Testi sonuçları**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Erkek	167	4,15	0,60	1,617	0,107
		Kadın	238	4,05	0,56		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Erkek	167	3,87	0,66	2,373	<b>0,018</b>
		Kadın	238	4,03	0,58		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Erkek	167	4,19	0,63	3,115	<b>0,002</b>
		Kadın	238	3,99	0,68		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Erkek	167	4,31	0,86	0,433	0,665
		Kadın	238	4,35	0,64		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	Erkek	167	4,18	0,73	3,964	<b>0,000</b>
		Kadın	238	3,90	0,65		
	GENEL UYUM	Erkek	167	4,14	0,51	1,599	0,111
		Kadın	238	4,06	0,47		
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Erkek	167	1,39	0,37	5,547	<b>0,000</b>	
	Kadın	238	1,60	0,39			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Erkek	118	6,32	1,19	0,912	0,363	
	Kadın	104	6,46	1,05			

Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarıml düzeylerinin bireysel özelliklerine göre karşılaştırılmasına ilişkin puan ortalamalarının kadın ve erkek katılımcılar için farklılık gösterip göstermediği bağımsız örneklem için t-testi analizi (Independent samples t-test) kullanılarak incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre %58,8’i kadınlardan oluşan katılımcıların yapılan bağımsız

örneklem için T-Testi (Independent Samples T-Test) sonuçları için  $p < 0,05$  olmak üzere genel uyum düzeyinde puanları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(1599) = 0.111, p > 0,05$ ]. ve “Kültürel farklılıklara saygı” ve “İletişimde Kendine Güven” ve “İletişimde Dikkatli Olma” boyutlarında anlamlı fark olduğu tespit edilmiştir.

Buna göre kadın katılımcılar ( $\bar{x}=4,03$ ) “kültürel farklılıklara saygı” boyutunda erkek katılımcılara ( $\bar{x}=3,87$ ) oranla daha fazla uyum göstermişse de erkek katılımcılar “iletişimde kendine güven” ( $\bar{x}=4,19$ ) ve “iletişimde dikkat” ( $\bar{x}=4,18$ ) boyutlarında kadınlara göre daha pozitif bir uyum profili çizmektedir.

Zorlanma düzeylerine göre anlamlı farklar incelendiğinde ise kadın katılımcıların ( $\bar{x}=1,60$ ) erkek katılımcılara ( $\bar{x}=1,39$ ) göre daha fazla zorlandıkları ( $p < 0,01$ ) ve günlük yaşam koşulları ile başa çıkmada aynı uyumu gösteremedikleri tespit edilmiştir. Benzer çalışmalarda da yer aldığı gibi cinsiyet, kişilerin özerk yada ilişkisel benlik yönelimleri üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biri olarak belirtilmektedir (Cross ve Madson, 1997) ve kişilerin uyum sürecinde rol oynar. Özellikle de cinsiyet faktörü göz önüne alındığında günlük hayatla başa çıkmada, erkeklerin doğası gereği avantajlı olduğu açıktır.

Araştırmanın amacı gereği değerlendirilen iş başarımları puanları ise cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir [ $t(-0,912) = 0.363, p > 0,05$ ]. Ancak zorlanma ve uyum göstergelerinin aksine erkeklerin iş başarımları puanlarının ( $\bar{x}=6,32$ ) kadınların puanlarından ( $\bar{x}=6,46$ ) daha düşük olduğu görülmektedir.

#### **4.2.5.2. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin partnerlerin uyruğuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Aşağıda tablo 27’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin partnerlerin uyruğuna göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular yer almaktadır.

**Tablo 27**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin partnerlerinin uyruğuna göre karşılaştırılmasına göre ilişkili ölçümler için t-Testi sonuçları**

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	t	p	
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Türk	58	4,11	0,52	-1,584	0,117
		Yabancı	38	4,27	0,47		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Türk	58	4,01	0,62	0,944	0,347
		Yabancı	38	3,88	0,67		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Türk	58	4,04	0,74	-0,429	0,669
		Yabancı	38	4,11	0,73		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Türk	58	4,43	0,66	1,364	0,176
		Yabancı	38	4,20	0,98		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	Türk	58	4,01	0,71	-1,188	0,238
		Yabancı	38	4,19	0,77		
	<b>GENEL UYUM</b>	Türk	58	4,12	0,51	-0,105	0,916
		Yabancı	38	4,13	0,56		
	<b>ZORLANMA DÜZEYLERİ</b>	Türk	58	1,49	0,35	851	0,189
		Yabancı	38	1,48	0,40		
<b>İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ</b>	Türk	39	6,41	0,90	-0,888	0,378	
	Yabancı	28	6,61	0,99			

Elde edilen sonuçlara göre katılımcıların 96'sı evli veya bir ilişki içinde olduğunu beyan etmiş olup yapılan bağımsız örneklem için T-Testi (Independent Samples T-Test) sonuçlarına göre  $p < 0,05$  olmak üzere genel uyum düzeyinde puanları partnerlerinin uyruğuna göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

#### **4.2.5.3. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 28'de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin milliyetlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan

**Tablo 28**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının milliyete göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Rusya	101	4,02	0,57	1,553	0,172
		Türk Cumhuriyetleri	210	4,17	0,60		
		Ukrayna	36	3,96	0,52		
		Polonya	21	3,99	0,51		
		İskandinavya	17	4,03	0,47		
		Batı Avrupa (Diğer)	25	4,07	0,63		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Rusya	101	4,00	0,57	3,015	<b>0,011*</b>
		Türk Cumhuriyetleri	210	3,97	0,64		
		Ukrayna	36	3,68	0,60		
		Polonya	21	3,90	0,59		
		İskandinavya	17	4,34	0,30		
		Batı Avrupa (Diğer)	25	4,03	0,68		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Rusya	101	3,98	0,68	6,047	<b>0,000***</b>
		Türk Cumhuriyetleri	210	4,22	0,61		
		Ukrayna	36	3,86	0,71		
		Polonya	21	3,80	0,60		
		İskandinavya	17	3,61	0,77		
		Batı Avrupa (Diğer)	25	3,89	0,72		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Rusya	101	4,34	0,63	1,875	0,098
		Türk Cumhuriyetleri	210	4,39	0,81		
		Ukrayna	36	4,06	0,74		
		Polonya	21	4,06	0,65		
		İskandinavya	17	4,31	0,40		
		Batı Avrupa (Diğer)	25	4,36	0,65		
İLETİŞİMDE DİKKAT	Rusya	101	3,85	0,63	5,015	<b>0,000***</b>	
	Türk Cumhuriyetleri	210	4,17	0,72			
	Ukrayna	36	3,81	0,70			
	Polonya	21	4,05	0,45			
	İskandinavya	17	3,65	0,64			
	Batı Avrupa (Diğer)	25	3,92	0,68			
<b>GENEL UYUM</b>	Rusya	101	4,04	0,47	3,658	<b>0,003**</b>	
	Türk Cumhuriyetleri	210	4,18	0,50			
	Ukrayna	36	3,87	0,50			
	Polonya	21	3,96	0,41			
	İskandinavya	17	3,99	0,30			
	Batı Avrupa (Diğer)	25	4,05	0,57			
<b>ZORLANMA DÜZEYLERİ</b>	Rusya	101	1,64	0,39	25,629	<b>0,000***</b>	
	Türk Cumhuriyetleri	210	1,34	0,28			
	Ukrayna	36	1,81	0,44			
	Polonya	21	1,69	0,44			
	İskandinavya	17	1,93	0,36			
	Batı Avrupa (Diğer)	25	1,65	0,42			
<b>İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ</b>	Rusya	47	6,56	1,23	2,248	0,108	
	Türk Cumhuriyetleri	174	6,35	1,08			
	Ukrayna	4	5,39	1,53			

\*\*\*  $p < 0.001$  \*\*  $p < 0.01$  \*  $p < 0.05$

Tablo 28'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin) genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “saygı”, “güven” ve “dikkat” boyutları (faktörleri) ile uyrukları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Tablo 28'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “saygı” boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin İskandinav ülkelerinden gelen yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=4,34$ ), buna karşılık “saygı” boyutunda en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise Ukraynalılar olduğu ( $\bar{x}=3,68$ ) tespit edilmiştir. “Güven” boyutunda ise en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin Türki Cumhuriyetlerinden gelenlerin olduğu ( $\bar{x}=4,22$ ), en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise İskandinav ülkelerinden gelen yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=3,61$ ) saptanmıştır. Kültürel uyuma ilişkin “dikkat” boyutunda da en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin Türki Cumhuriyeti uyruklu olduğu ( $\bar{x}=4,17$ ), buna karşılık en düşük düzeyde uyum gösterenlerin İskandinav ülkelerinden gelen yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=3,65$ ) belirlenmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde, İskandinav ülkelerinden gelen yabancı çalışanların “saygı” boyutunda en yüksek, “güven” ve “dikkat” boyutunda ise en düşük uyumu gösterdikleri; Türki Cumhuriyeti uyruklu olanların da “güven” ve “dikkat” boyutunda en yüksek uyumu gösterdikleri belirlenmiştir.

Kültürel uyum ölçeğinin genel değerlendirilmesinin uyruklara göre karşılaştırılması sonucunda, Türki Cumhuriyetlerinden gelen işgörenlerin en yüksek ( $\bar{x}=4,18$ ), Ukrayna uyruklu olanların ise en düşük ( $\bar{x}=3,87$ ) kültürel uyum düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 29**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde kendine güven”boyutunun milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları**

İşgören Uyrugu	Rusya	Türk Cumhuriyetleri	Ukrayna	Polonya	İskandinavya	Batı Avrupa (Diğer)
Rusya	-	*				
Türk Cumhuriyetleri	*	-	*		*	
Ukrayna		*	-			
Polonya				-		
İskandinavya		*			-	
Batı Avrupa (Diğer)						-

**Tablo 30**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “kültürel farklılıklara saygı” boyutunun milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları**

İşgören Uyuğu	Rusya	Türk Cumhuriyetleri	Ukrayna	Polonya	İskandinavya	Batı Avrupa (Diğer)
Rusya	-					
Türk Cumhuriyetleri		-				
Ukrayna			-		*	
Polonya				-		
İskandinavya			*		-	
Batı Avrupa (Diğer)						-

**Tablo 31**

**Yabancı işgörenlerin “genel kültürel uyum” düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları**

İşgören Uyuğu	Rusya	Türk Cumhuriyetleri	Ukrayna	Polonya	İskandinavya	Batı Avrupa (Diğer)
Rusya	-					
Türk Cumhuriyetleri		-	*			
Ukrayna		*	-			
Polonya				-		
İskandinavya					-	
Batı Avrupa (Diğer)						-

**Tablo 32**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin milliyete göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey analizi sonuçları**

<b>İşgören Uyrugu</b>	<b>Rusya</b>	<b>Türk Cumhuriyetleri</b>	<b>Ukrayna</b>	<b>Polonya</b>	<b>İskandinavya</b>	<b>Batı Avrupa (Diğer)</b>
Rusya	-	*			*	
Türk Cumhuriyetleri	*	-	*	*	*	*
Ukrayna		*	-			
Polonya		*		-		
İskandinavya	*	*			-	
Batı Avrupa (Diğer)		*				-

Tablo 28'deki varyans analizi sonuçları, Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile uyukları arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ( $p < 0,05$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en yüksek olan işgörenlerin İskandinav ( $\bar{x}=1,93$ ) ve Ukrayna uyruklu ( $\bar{x}=1,81$ ) olduğu, en düşük olanların ise Türki Cumhuriyetlerinden gelenlerin ( $\bar{x}=1,34$ ) olduğu saptanmıştır.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımlarının uyuklarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile farklı uyuklara sahip işgörenlerin (Rus, Türki Cumhuriyetleri, Ukrayna) iş başarımlarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p > 0,05$ ).

#### **4.2.5.4. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 33'de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının işgörenlerin yaş gruplarına göre

karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 33’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin) genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “saygı”, “güven” ve “dikkat” boyutları (faktörleri) ile yaş grupları arasında anlamlı ilişkiler tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ).

**Tablo 33**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının yaş gruplarına göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	20 yaş ve altı	72	4,03	0,62	2,908	<b>0,022*</b>
		21-25	181	4,01	0,59		
		26-30	60	4,26	0,61		
		31-35	27	4,24	0,43		
		36+	21	4,21	0,51		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	20 yaş ve altı	72	3,91	0,56	1,259	0,286
		21-25	181	3,93	0,62		
		26-30	60	4,06	0,62		
		31-35	27	4,14	0,67		
		36 yaş ve üzeri	21	3,99	0,62		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	20 yaş ve altı	72	4,00	0,70	2,674	0,052
		21-25	181	3,99	0,66		
		26-30	60	4,13	0,72		
		31-35	27	4,36	0,48		
		36 yaş ve üzeri	21	4,26	0,60		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	20 yaş ve altı	72	4,30	0,66	3,139	<b>0,015*</b>
		21-25	181	4,31	0,72		
		26-30	60	4,44	0,63		
		31-35	27	4,69	0,41		
		36 yaş ve üzeri	21	4,05	0,90		



**Tablo 33'ün devamı**

	İLETİŞİMDE DİKKAT	20 yaş ve altı	72	3,89	0,71	1,989	0,096
		21-25	181	3,96	0,67		
		26-30	60	4,11	0,75		
		31-35	27	4,12	0,65		
		36 yaş ve üzeri	21	4,27	0,71		
	GENEL UYUM	20 yaş ve altı	72	4,03	0,47	3,072	0,017*
		21-25	181	4,04	0,49		
		26-30	60	4,20	0,50		
		31-35	27	4,31	0,41		
		36 yaş ve üzeri	21	4,16	0,59		
ZORLANMA DÜZEYLERİ	20 yaş ve altı	72	1,65	0,44	3,399	0,010**	
	21-25	181	1,56	0,39			
	26-30	60	1,45	0,36			
	31-35	27	1,43	0,31			
	36 yaş ve üzeri	21	1,40	0,39			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	20 yaş ve altı	21	6,13	1,28	1,369	0,246	
	21-25	87	6,35	1,24			
	26-30	41	6,51	1,05			
	31-35	22	6,63	0,85			
	36 yaş ve üzeri	14	6,94	0,69			

\*\*\* $p < 0.001$  \*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$

**Tablo 34**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun iletişimde sorumluluk boyutunun yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi**

İşgörenin Yaşı	20 yaş ve altı	21-25	26-30	31-35	36 yaş ve üzeri
20 yaş ve altı	-				
21-25		-	*		
26-30		*	-		
31-35				-	
36 yaş ve üzeri					-

**Tablo 35**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun iletişimden hoşlanma boyutunun yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi**

İşgörenin Yaşı	20 yaş ve altı	21-25	26-30	31-35	36 yaş ve üzeri
20 yaş ve altı	-				
21-25		-			
26-30			-		
31-35				-	*
36 yaş ve üzeri				*	-

**Tablo 36**  
**Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin yaş gruplarına göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

İşgörenin Yaşı	20 yaş ve altı	21-25	26-30	31-35	36 yaş ve üzeri
20 yaş ve altı	-		*		
21-25		-			
26-30	*		-		
31-35				-	
36 yaş ve üzeri					-

Tablo 33'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “İletişimde Sorumluluk”, “İletişimde Kendine Güven”, “İletişimden Hoşlanma” ve “Genel Uyum” boyutlarında diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin 25 yaşın üzerindeki yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{X}=4,34$ ), tespit edilmiştir. Buradan çıkarılabilecek en belirgin sonuç yaş ile uyum becerilerinin doğru orantıda olduğudur. Nitekim özellikle yönetici davranışlarının, işgörenler tarafından algılanış biçimine ilişkin gerçekleştirilen bir çok

çalışmada da (Staw ve diğerleri, 1986; Smither, 1998; Steers ve diğerleri, 1996; Sigler ve Pearson, 2000) özellikle, yaşı genç olan işgörenlerin, işletme ve bu bağlamda yöneticileri değerlendirmeleri daha olumsuz olurken, yaş ilerledikçe, bu algılama biçiminin olumluya dönüştüğüne yönelik bulgulara da rastlamak mümkündür bu ad doğal olarak hem uyum ve hem de başarımlar konusunda işgörenleri pozitif yönde etkilemektedir.

Daha genç yaştaki işgörenler her ne kadar en yüksek düzeyde iletişimden hoşlanıyor olsalar da gerek psikolojik gerekse sosyolojik literatür toplumların sorumluluk duygusu ile yaşları arasında doğru orantı olduğunu söylemektedir. Nitekim yaş gruplarında iletişimden hoşlanma boyutu 36 yaş üzerine çıktığında ani bir düşüş göstermekte ( $\bar{X}=4,05$ ), ama bu durum hoşlanma dışındaki “İletişimde Sorumluluk”, “İletişimde Kendine Güven”, “İletişimden Hoşlanma” ve “Genel Uyum” boyutunda ise tersine işlemektedir.

Aynı koşul genç yaş grubundaki işgörenlerin Türkiye’de kalış neden ve süreleri ile kıyaslandığında anlam kazanmakta, eğlence ve kariyer için burada bulunduğunu söyleyen çoğunluk grup dolayısı ile bu dönem, geçici bir durum olarak görmekte ve uyum sağlamaktan çok vaktini iyi geçirmeye ve burada bulunduğu süreden keyif almaya çalışmaktadır diye açıklanabilir. Zira “Zorlanma” boyutuna bakıldığında da benzeri bir durum kendini göstermektedir. Yaş gruplarına göre 20 yaş ve altındaki grup ( $\bar{X}=1,69$ ) en yüksek zorlanma düzeyini oluştururken her yaş grubu seviyesi için bu oran düşerek 36 yaş ve üzeri grupta  $\bar{X}=1,40$  düzeyine gerilemektedir. Yaş ilerledikçe insanların yaptıkları işi meslekleri ve hayatlarının kalıcı değeri olarak kabullenmeleri ve dolayısı ile uyum sağlamaya çalışarak kabullenme sürecinin onları zorlanmadan alıkoydukları, bunun da tecrübenin yardımıyla daha kolay aşılabilir bir süreç olduğu söylenebilir. Bununla beraber söz konusu örneklem için aynı koşulların başarımlarını da beraberinde getirdiği ortalama puanlardan anlaşılabilir de istatistiksel verilere göre yaş grupları ile iş başarımları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Yaş grupları ile başarımların ortalaması 20 yaş ve altı için ( $\bar{X}=6,13$ ) gibi bir değerden 36 yaş ve üzeri için ( $\bar{X}=6,94$ ) değerine ulaşsa da yapılan varyans analizi sonuçları  $p=0,246$  değeri ile anlamlı fark değeri göstermemektedir.

Bu sonuçlar çerçevesinde, anketi cevaplayan turizm işletmelerinde yabancı işgörenlerin iletişimden hoşlanma dışındaki tüm uyum boyutlarında ve zorlanma düzeylerinde yüksek yaş grubundaki işgörenler lehine olduğu ve yurt dışından işgören göçü almada literatürde yaygın olarak belirtilen yüksek tecrübeli işgören fikrini destekliyor olduğu, buna rağmen Türkiye’de turizm işletmelerinin bunun bir istisnası olduğu söylenebilir. Her ne kadar istatistiki olarak yapılan analizler anlamlı bir fark ortaya koymasa da, yaş gruplarındaki ortalama puanlar ve işgören yöneticileri ile yapılan yüz yüze görüşmelerde yüksek yaş grubundaki çalışanların kendilerine daha yardımcı ve lider bir konumda oldukları ve onlarla çalışmanın daha kolay olduğunu belirtmiş fakat mevcut maddi koşullarla onları Türkiye’de tutmanın mümkün olmadığını söylemişlerdir. Uzun vadede tercihleri de daha çok 25 yaş ve üzeri çalışanlar oluşturmaktadır.

#### 4.2.5.5. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin medeni haline göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 37’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin medeni haline göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 37**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin medeni haline göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Bekar	293	4,07	0,60	0,612	0,607
		Evli	73	4,15	0,52		
		Boşanmış	13	4,18	0,41		
		İlişkisi Var	26	4,16	0,53		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Bekar	293	3,97	0,61	0,171	0,916
		Evli	73	3,94	0,60		
		Boşanmış	13	3,91	0,64		
		İlişkisi Var	26	4,03	0,76		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Bekar	293	4,06	0,66	0,403	0,751
		Evli	73	4,11	0,73		
		Boşanmış	13	4,16	0,58		
		İlişkisi Var	26	3,97	0,71		

Tablo 37'nin devamı

KÜLTÜREL UYUM	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Bekar	293	4,35	0,68	0,846	0,469
		Evli	73	4,38	0,74		
Boşanmış	13	4,28	0,84				
İlişkisi Var	26	4,13	1,06				
İLETİŞİMDE DİKKAT	Bekar	293	4,00	0,70	1,048	0,371	
	Evli	73	4,05	0,74			
	Boşanmış	13	4,31	0,44			
	İlişkisi Var	26	3,92	0,62			
GENEL UYUM	Bekar	293	4,09	0,48	0,314	0,815	
	Evli	73	4,13	0,50			
	Boşanmış	13	4,17	0,45			
	İlişkisi Var	26	4,04	0,61			
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Bekar	293	1,53	0,40	0,421	0,738	
	Evli	73	1,48	0,39			
	Boşanmış	13	1,58	0,38			
	İlişkisi Var	26	1,51	0,40			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Bekar	145	6,29	1,22	1,384	0,249	
	Evli	59	6,46	0,92			
	Boşanmış	8	6,64	0,74			
	İlişkisi Var	10	6,94	0,46			

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

Tablo 37'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin) genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutları (faktörleri) ile medeni halleri arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p<0,05$ ).

#### 4.2.5.6. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 38'de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin eğitim durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan "Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi" ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen "Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi" sonuçları yer almaktadır.

Tablo 38

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının eğitim durumlarına göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Lise	162	4,06	0,64	2,417	0,052
		Ön Lisans	62	4,21	0,53		
		Lisans	87	4,17	0,54		
		Lisans Üstü	41	4,05	0,51		
		Mesleki Eğitim	39	3,89	0,52		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Lise	162	3,91	0,64	1,563	0,183
		Ön Lisans	62	4,07	0,59		
		Lisans	87	4,01	0,62		
		Lisans Üstü	41	4,03	0,71		
		Mesleki Eğitim	39	3,81	0,56		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Lise	162	3,99	0,70	1,449	0,217
		Ön Lisans	62	4,14	0,70		
		Lisans	87	4,18	0,64		
		Lisans Üstü	41	4,00	0,64		
		Mesleki Eğitim	39	4,00	0,66		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Lise	162	4,20	0,88	2,227	0,066
		Ön Lisans	62	4,46	0,65		
		Lisans	87	4,43	0,53		
		Lisans Üstü	41	4,42	0,71		
		Mesleki Eğitim	39	4,33	0,64		
İLETİŞİMDE DİKKAT	Lise	162	4,02	0,77	0,767	0,547	
	Ön Lisans	62	4,12	0,67			
	Lisans	87	3,96	0,59			
	Lisans Üstü	41	3,96	0,71			
	Mesleki Eğitim	39	3,92	0,59			
GENEL UYUM	Lise	162	4,04	0,53	1,965	0,099	
	Ön Lisans	62	4,20	0,47			
	Lisans	87	4,15	0,43			
	Lisans Üstü	41	4,09	0,54			
	Mesleki Eğitim	39	3,99	0,44			
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Lise	162	1,49	0,42	1,283	0,276	
	Ön Lisans	62	1,52	0,39			
	Lisans	87	1,60	0,44			
	Lisans Üstü	41	1,54	0,32			
	Mesleki Eğitim	39	1,49	0,31			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Lise	86	6,28	1,10	2,065	0,087	
	Ön Lisans	37	6,35	1,14			
	Lisans	40	6,79	1,29			
	Lisans Üstü	25	6,04	0,97			
	Mesleki Eğitim	18	6,32	0,91			

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

Tablo 38'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “iletişimde sorumluluk” boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin ön lisans

( $\bar{x}=4,21$ ), ve lisans ( $\bar{x}=4,17$ ), eğitimi almış olan yabancı çalışanlar olduğu, buna karşılık en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise mesleki eğitim düzeyinde eğitim alanlar olduğu ( $\bar{x}=3,89$ ) tespit edilmiştir. Bunun dışındaki tüm alt boyutlar genel uyum, zorlanma ve iş başarım öğeleri içerisinde istatistiki olarak herhangi bir anlamlı farklılık saptanamamış olsa da tüm bu ifadeler içerisinde ön lisans eğitimi alanların ortalama değerlere bakıldığında iş başarımı dışında diğerler eğitim grubundakilerden üstün durumda olması düşündürücüdür. (“Kültürel Farklılıklara Saygı”  $\bar{x}=4,07$ , , “İletişimde kendine güven”  $\bar{x}=4,14$  “İletişimden hoşlanma”  $\bar{x}=4,46$  “İletişimde dikkat”  $\bar{x}=4,12$ ) Burada ön lisans eğitimi alan öğrencilerin başarım durumu çok yüksek olmasa da kültürel uyum düzeylerindeki olumlu fark büyük ihtimalle Türk Cumhuriyetlerinden gelen stajyer öğrencilerin yoğunluğunun bu grupta bulunuyor olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bununla birlikte iş başarımı ortalamalarına bakıldığında karşılaştırma sonuçları istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmasa da ortalama puanlara göre dikkat çekici bir diğer nokta ise lisansüstü eğitim alanların diğer gruplardan açıkça daha düşük puanlar almış olmasıdır ( $\bar{x}=3,89$ ). Bu durum lisansüstü mezunu olanların yüksek eğitim seviyelerine rağmen düşük ücret ve profille çalışıyor oldukları için mesleki motivasyon eksikliğinden kaynaklanıyor gibi görünse de yapılan analizde yine en yüksek gelir grubunun da lisansüstü eğitim alanlar lehine olduğu görülmektedir. Bununla beraber, yapılan cross tablo analizlerinde lisansüstü eğitim alanların yaklaşık %75’inin turizm dışında bir eğitim dalında uzmanlaştıkları söz konusu duruma açıklama olarak verilebilir.

Tablo 38’deki varyans analizi sonuçları, Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile eğitim seviyeleri arasında anlamlı fark olmadığını ( $p<0,05$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en düşük olan işgörenlerin mesleki eğitim ( $\bar{x}=1,49$ ) ve ortaöğretim (lise) mezunlarının ( $\bar{x}=1,49$ ) olduğu, en yüksek olanların ise lisans ( $\bar{x}=1,60$ ) lisansüstü ( $\bar{x}=1,54$ ) düzeyinde eğitim alanların olduğu saptanmıştır. Yapılan bir diğer çapraz tablo analizinde, mesleki ve lise düzeyinde eğitim alanların yabancı işgörenlerin toplamı içerisinde %50’den fazlasının Türk Cumhuriyetleri’nden olması dolayısı ile bu durum açıklanabilir. Sonuçta kendi ülkesinden daha iyi koşullarda ve dilini bir ülkede daha düşük beklenti düzeyi ile çalışan bu grup diğerlerine oranla daha kolay uyum sağlayabilecektir.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile farklı eğitim seviyesine sahip işgören gruplarının, iş başarımları düzeylerinin birbirine yakın olduğu ortalama değerlere bakıldığında ise en düşük iş başarımları puan ortalamasına yüksek lisans düzeyinde eğitim alan işgörenlerin olduğu ( $\bar{X}=6,04$ ), en yüksek ortalamaya ise lisans düzeyinde eğitim alanlar ( $\bar{X}=6,79$ ) olduğu tespit edilmiştir.

#### 4.2.5.7. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin eğitim dalına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 39’da Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin eğitim dalına göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 39**

#### Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin aldıkları eğitimin dalına göre karşılaştırılması

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
KÜLTÜREL UYUM	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Turizm	130	4,06	0,55	2,64	0,073
		İşletme	83	3,97	0,63		
		Diğer	120	4,15	0,55		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Turizm	130	3,94	0,63	0,204	0,815
		İşletme	83	3,99	0,60		
		Diğer	120	3,99	0,63		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Turizm	130	3,98	0,67	1,71	0,182
		İşletme	83	3,96	0,72		
		Diğer	120	4,12	0,66		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Turizm	130	4,28	0,74	1,919	0,148
		İşletme	83	4,26	0,68		
		Diğer	120	4,43	0,73		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	Turizm	130	3,89	0,70	3,643	0,027*
		İşletme	83	3,92	0,75		
		Diğer	120	4,11	0,66		



**Tablo 39'un devamı**

	<b>GENEL UYUM</b>	Turizm	130	4,03	0,46	2,895	0,047
		İşletme	83	4,02	0,54		
		Diğer	120	4,16	0,48		
<b>ZORLANMA DÜZEYLERİ</b>	Turizm	130	1,59	0,42	2,288	0,103	
	İşletme	83	1,55	0,37			
	Diğer	120	1,49	0,36			
<b>İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ</b>	Turizm	49	6,35	1,14	0,758		
	İşletme	40	6,51	1,09			
	Diğer	82	6,47	1,15			

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

Tablo 39'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “iletişimde dikkat” boyutu (faktörü) ile eğitim dalları arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Tablo 39'daki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “iletişimde dikkat” boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin “turizm ve işletme dışında diğer” dallarda eğitim alanlar olduğu ( $\bar{X}=4,11$ ), buna karşılık “Turizm” ve “İşletme” dallarında eğitim alan işgörenlerin yakın dağılımlar gösterdikleri saptanmıştır. Genel kültürel uyuma ilişkin uyum gösterenlere bakıldığında

Kültürel uyum ölçeğin genel değerlendirilmesinin alınan eğitimin türüne göre karşılaştırılması sonucunda, en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin yine “turizm” ve “işletme” dışında eğitim alan yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{X}=4,16$ ) belirlenmiştir.

Tablo 39'daki varyans analizi sonuçları, Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile eğitim dalları arasında anlamlı fark olmadığını ( $p<0,05$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en düşük olan işgörenlerin “turizm” ve “işletme” dışında eğitim ( $\bar{X}=1,49$ ) alan yabancı çalışanlar olduğu saptanmıştır. Burada da yapılan analizle, “turizm” ve “işletme” dışında eğitim alan işgörenlerin büyük oranda lise düzeyinde eğitim alanlardan oluştuğunu ve bu grubun Türk Cumhuriyetleri'nden olması dolayısı açıklanabileceği açıktır. Yakın bir kültürden ve daha yüksek hayat standardına geçiş yapan düşük eğitimli bu grup doğal olarak Antalya'daki yaşantısına nispeten daha kolay devam edecektir.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarım düzeylerinin eğitim dallarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile farklı eğitim türünden mezun

olan işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin birbirine yakın olduğu ve ortalama değerler göz önüne alındığında “işletme” eğitimi almış olan işgören grubunun en yüksek iş başarımları gerçekleştirdiği ( $\bar{X}=1,49$ ) yönetici görüşlerine dayanarak tespit edilmiştir. Buna gerekçe olarak ise genel başarımları itibarı ile eğitim düzeyine bakıldığında en yüksek oranda başarımları sağlayan grup olan “Lisans” derecesine sahip katılımcıların “işletme” dalında eğitim alanlar içerisindeki en büyük grup olması (%29,5) olarak gösterilebilir.

#### **4.2.5.8. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin Türkiye’de sağladıkları gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 40’da Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de sağladıkları gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 40’daki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “iletişimde kendine güven”, “iletişimden hoşlanma” boyutu (faktörü) ve Genel uyum düzeyleri ile Türkiye’de elde ettikleri gelir düzeyi arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ).

Tablo 40’daki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “iletişimde kendine güven”boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin “301-400 USD”( $\bar{X}=4,16$ ) ve “401-500 USD” ( $\bar{X}=4,12$ ) aralığında gelir elde edenler olduğu, buna karşılık “601-700 USD” aralığında gelir elde edenler ( $\bar{X}=3,72$ ) ile “300 USD ve altında” gelir elde eden işgörenlerin ( $\bar{X}=3,92$ ) yakın dağılımlar gösterdikleri ve bu boyutta en düşük uyum düzeyini gösterdikleri saptanmıştır. (1 USD: 1,674 TL 01/08/2011)

**Tablo 40**  
**Yabancı işgörenlerin Türkiye’de sağladıkları gelirlerine göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	300 USD ve altı	54	4,03	0,71	1,311	0,259
		301-400 USD	100	4,15	0,63		
		401-500 USD	86	4,08	0,47		
		501-600 USD	34	4,05	0,57		
		601-700 USD	22	3,85	0,75		
		701 USD ve üstü	56	4,18	0,48		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	300 USD ve altı	54	3,89	0,78	1,601	0,159
		301-400 USD	100	4,03	0,65		
		401-500 USD	86	3,98	0,54		
		501-600 USD	34	3,74	0,69		
		601-700 USD	22	3,93	0,57		
		701 USD ve üstü	56	4,07	0,57		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	300 USD ve altı	54	3,92 a	0,77	2,288	<b>0,046*</b>
		301-400 USD	100	4,16 b	0,69		
		401-500 USD	86	4,12 b	0,53		
		501-600 USD	34	4,00 a	0,75		
		601-700 USD	22	3,72 a	0,72		
		701 USD ve üstü	56	4,10 b	0,67		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	300 USD ve altı	54	4,12 a	1,10	2,400	<b>0,037*</b>
		301-400 USD	100	4,47 b	0,74		
		401-500 USD	86	4,41 b	0,57		
		501-600 USD	34	4,11 a	0,70		
		601-700 USD	22	4,30 b	0,62		
		701 USD ve üstü	56	4,30 b	0,64		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	300 USD ve altı	54	3,97	0,75	0,910	0,474
		301-400 USD	100	4,09	0,74		
		401-500 USD	86	4,01	0,67		
		501-600 USD	34	3,87	0,53		
		601-700 USD	22	3,83	0,75		
		701 USD ve üstü	56	4,05	0,71		
GENEL UYUM	300 USD ve altı	54	3,99 a	0,58	2,346	<b>0,041*</b>	
	301-400 USD	100	4,18 b	0,54			
	401-500 USD	86	4,12 b	0,39			
	501-600 USD	34	3,95 a	0,49			
	601-700 USD	22	3,93 a	0,53			
	701 USD ve üstü	56	4,14 b	0,43			
ZORLANMA DÜZEYLERİ	300 USD ve altı	54	1,62 a	0,43	5,173	<b>0,000*</b> **	
	301-400 USD	100	1,41 b	0,36			
	401-500 USD	86	1,45 b	0,36			
	501-600 USD	34	1,54 b	0,41			
	601-700 USD	22	1,75 c	0,36			
	701 USD ve üstü	56	1,62 a	0,43			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	300 USD ve altı	31	6,06	1,01	1,579	0,168	
	301-400 USD	69	6,29	1,19			
	401-500 USD	55	6,32	1,08			
	501-600 USD	12	6,42	1,27			
	601-700 USD	4	6,43	0,69			
	701 USD ve üstü	22	6,55	1,01			

**Tablo 41**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin “zorlanma düzeyinin” gelirlerine göre karşılaştırılmasına yönelik yapılan Tukey Analizi sonuçları**

İşgörenin Aylık Geliri	300 USD ve altı	301-400 USD	401-500 USD	501-600 USD	601-700 USD	701 USD ve üstü
300 USD ve altı	.					
301-400 USD		.			*	*
401-500 USD			.		*	
501-600 USD				.		
601-700 USD		*	*		.	
701 USD ve üstü		*				.

Kültürel uyum ölçeğın genel değeriendirilmesinin elde edilen gelire göre karşılaştırılması sonucunda ise en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin “401-500 USD” aralığında gelir elde eden işgörenler ( $\bar{X}=4,16$ ) olduğu bununla beraber en düşük uyum düzeyi gösteren grubun ise yine “601-700 USD” aralığında gelir elde edenler ( $\bar{X}=3,93$ ) olduğu belirlenmiştir.

Tablo 40’daki varyans analizi sonuçları, Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile Türkiye’de elde ettikleri gelir düzeyi arasında anlamlı fark bulunduğunu ( $p<0,05$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en düşük olan işgörenlerin “301-400 USD” ( $\bar{X}=1,41$ ) ve “401-500 USD” ( $\bar{X}=1,45$ ) aralığında gelir elde eden yabancı çalışanlar olduğu, “601-700 USD” aralığında gelir elde edenlerin ise ( $\bar{X}=1,75$ ) en yüksek düzeyde zorlanma düzeyine sahip işgörenler olduğu belirlenmiştir.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin Türkiye’de elde ettikleri gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bir fark belirlenememişse de ortalama değerlere bakıldığında gelir grupları ile başarımları düzeyleri arasında tam olarak doğru bir orantı olduğu yani bir başka deyişle iş başarımları düzeylerinin her gelir grubu artışında arttığı saptanmıştır. Buna göre en düşük gelir grubundakiler (300 usd ve altında olanlar-muhtemel stajyer grubu) en düşük ( $\bar{X}=6,06$ ) iş başarımları düzeyi gösterirken sırası ile 301-400 usd arası ( $\bar{X}=6,29$ ) ikinci sırada, 401-500 USD arası ( $\bar{X}=6,32$ ), 501-600 USD arası ( $\bar{X}=6,42$ ), 601-700 USD arası ( $\bar{X}=6,43$ ) iken, 701 Usd ve daha üzerinde en yüksek gelir grubunu oluşturan katılımcıların en yüksek ( $\bar{X}=6,55$ ) iş başarımları gerçekleştirdiği yönetici görüşlerine dayanarak tespit edilmiştir. Buradan yola çıkarak profesyonel anlamda işini yapan ve tecrübeli işgörenlerin daha yüksek gelirlere ulaştığı söylenebilir.

#### **4.2.5.9. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 42’de yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Yukarıda verilen tabloda yer alan “kendi ülkelerindeki muhtemel gelirleri” ifadesi, gerçekte var olmayan ama kişinin beklentilerini yansıtan bir deneme niteliğinde sorulmuş olup cevaplar ve kıyaslama da bu şekilde yapılacaktır.

Buradan yola çıkarak, Tablo 43’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutları ile kişilerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelir beklentileri arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır.

**Tablo 42**  
**İşgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	300 USD $\geq$	85	4,12	0,52	1,015	0,409
		301-400 USD	42	4,04	0,66		
		401-500 USD	54	4,07	0,55		
		501-600 USD	18	3,90	0,58		
		601-700 USD	12	4,19	0,59		
		701 USD $\leq$	75	3,95	0,65		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	300 USD $\geq$	85	4,00	0,68	1,702	0,134
		301-400 USD	42	3,78	0,58		
		401-500 USD	54	3,76	0,61		
		501-600 USD	18	4,06	0,55		
		601-700 USD	12	3,92	0,49		
		701 USD $\leq$	75	3,98	0,65		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	300 USD $\geq$	85	4,12	0,54	1,457	0,204
		301-400 USD	42	4,06	0,70		
		401-500 USD	54	3,99	0,68		
		501-600 USD	18	4,11	0,73		
		601-700 USD	12	4,00	0,74		
		701 USD $\leq$	75	3,85	0,78		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	300 USD $\geq$	85	4,43	0,66	0,581	0,714
		301-400 USD	42	4,28	0,82		
		401-500 USD	54	4,25	0,81		
		501-600 USD	18	4,33	0,65		
		601-700 USD	12	4,19	0,77		
		701 USD $\leq$	75	4,28	0,78		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	300 USD $\geq$	85	4,07	0,59	0,841	0,522
		301-400 USD	42	3,89	0,86		
		401-500 USD	54	3,95	0,67		
		501-600 USD	18	3,91	0,67		
		601-700 USD	12	3,94	0,63		
		701 USD $\leq$	75	3,85	0,77		
GENEL UYUM	300 USD $\geq$	85	4,15	0,45	1,041	0,394	
	301-400 USD	42	4,01	0,51			
	401-500 USD	54	4,01	0,52			
	501-600 USD	18	4,06	0,50			
	601-700 USD	12	4,05	0,52			
	701 USD $\leq$	75	3,98	0,55			
<b>ZORLANMA DÜZEYLERİ</b>	300 USD $\geq$	85	1,45	0,39	2,424	<b>0,036*</b>	
	301-400 USD	42	1,56	0,44			
	401-500 USD	54	1,51	0,38			
	501-600 USD	18	1,62	0,42			
	601-700 USD	12	1,70	0,47			
	701 USD $\leq$	75	1,65	0,42			
<b>İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ</b>	300 USD $\geq$	53	6,54	1,04	1,071	0,379	
	301-400 USD	22	6,76	1,42			
	401-500 USD	30	6,12	1,29			
	501-600 USD	10	6,56	1,05			
	601-700 USD	4	6,27	0,80			
	701 USD $\leq$	26	6,23	1,02			

\*\*\* $p < 0.001$  \*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$  (1 USD: 1,674 TL 01/08/2011)

**Tablo 43****Yabancı işgörenlerin uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelirlerine göre karşılaştırılması**

İşgörenin Yaşı	300 USD $\geq$	301-400 USD	401-500 USD	501-600 USD	601-700 USD	701 USD $\leq$
300 USD $\geq$	.					*
301-400 USD		.				
401-500 USD			.			
501-600 USD				.		
601-700 USD					.	
701 USD $\leq$	*					.

. Buna rağmen istatistiksel anlamlı bir fark olmamakla beraber en düşük gelir beklentisi olanların her boyut için en yüksek uyum oranı gösteren grup olduğu, beklenti artışı ile genel uyum düzeyinin düşme eğiliminde olduğu, 701 Usd ve üzeri gelir beklentisi grubundaki katılımcıların uyum düzeylerinin nerede ise her boyut için alt düzeyde olduğu söylenebilir. Yukarıda sözü edildiği gibi beklenti düzeyi uyum arasında gözlemlenebilen ters orantı zorlanma düzeyi ile de aynı paralelde gelişmektedir. Tablo 42’deki varyans analizi sonuçları incelendiğinde yabancı işgörenlerin kendi ülkelerindeki muhtemel gelir beklentileri ile zorlanma düzeyleri arasında anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo 42’deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, katılımcıların en fazla “zorlanma” yaşadıkları gelir beklenti grubunun, Türkiye’deki elde ettikleri gelir grubundaki gibi 601-700 USD ( $\bar{X}=1,70$ ), arası en yüksek ve sonrasında 701 USD ve üzeri grupta ( $\bar{X}=1,65$ ), gerçekleştiği saptanmıştır.

Sonuç olarak, elde edilen veriler ışığında yüksek beklentinin kabullenme ve uyum ile ters oranda işlediği, uyum sağlayamayan ve kabullenme düzeyi düşük işgörenin de zorlanma düzeyinin yüksek olduğu söylenebilir.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımlı düzeylerinin kendi ülkelerindeki muhtemel elde edebilecekleri gelir düzeyine göre anlamlı bir fark saptanamamıştır.

**4.2.5.10. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin barınma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 44’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin

**Tablo 44**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin barınma durumlarına göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Lojman	299	4,08	0,59	0,799	0,495
		Özel Ev	43	4,22	0,47		
		Otel Odası	20	4,08	0,64		
		Daire paylaşımı	49	4,09	0,58		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Lojman	299	3,96	0,62	1,343	0,260
		Özel Ev	43	4,11	0,53		
		Otel Odası	20	3,93	0,46		
		Daire paylaşımı	49	3,85	0,75		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Lojman	299	4,03	0,65	1,004	0,391
		Özel Ev	43	4,20	0,67		
		Otel Odası	20	4,08	0,73		
		Daire paylaşımı	49	4,12	0,79		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Lojman	299	4,34	0,67	1,297	0,275
		Özel Ev	43	4,44	0,73		
		Otel Odası	20	4,13	0,70		
		Daire paylaşımı	49	4,20	1,11		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	Lojman	299	3,97	0,67	1,869	0,134
		Özel Ev	43	4,10	0,74		
		Otel Odası	20	4,13	0,70		
		Daire paylaşımı	49	4,18	0,78		
GENEL UYUM	Lojman	299	4,08	0,48	1,006	0,390	
	Özel Ev	43	4,21	0,49			
	Otel Odası	20	4,07	0,56			
	Daire paylaşımı	49	4,09	0,56			
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Lojman	299	1,54	0,40	1,464	0,224	
	Özel Ev	43	1,45	0,34			
	Otel Odası	20	1,48	0,46			
	Daire paylaşımı	49	1,44	0,36			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Lojman	142	6,44	1,19	0,752	0,522	
	Özel Ev	29	6,33	0,98			
	Otel Odası	14	6,49	1,09			
	Daire paylaşımı	39	6,14	1,07			

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$



zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin barınma durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analisis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 44’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutları (faktörleri) ile barınma durumları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Her ne kadar istatistiksel anlamda bir fark tespit edilememiş de olsa, tablo ve ortalama değerler incelendiğinde “genel uyum” düzeyinde en yüksek ortalamaların “Özel Ev”de barınan işgörenler ( $\bar{X}=4,21$ ), olduğu görülebilir.

Aynı grubun; alt boyutlardan “iletişimde sorumluluk” ( $\bar{X}=4,22$ ), “kültürel farklılıklara saygı” ( $\bar{X}=4,11$ ), “iletişimde kendine güven” ( $\bar{X}=4,20$ ), “iletişimden hoşlanma” ( $\bar{X}=4,44$ ) boyutlarında da en yüksek uyum düzeyine sahip olması dikkat çekicidir. Bu durum özel evde kalan işgörenlerin Türkiye’ye daha uzun vadeli kalmak üzere baktıkları, yerleşik düzene ve yerel halkla iletişime daha yakın olmaları ile açıklanabilir. Bu durumun ispatı niteliğinde olarak Zorlanma düzeyinde de farklı barınma grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiş fakat ortalama değerlere bakıldığında lojmanda kalan ve gerek yerel halkla gerekse günlük hayat ile etkileşim şansını daha az bulan grubun en fazla zorlanan grup olduğu ( $\bar{X}=1,54$ ) tespit edilmiştir. Bu grubun iş dışındaki zamanının çoğunu kendisi ile aynı durumdaki diğer işgörenlerle şehir dışında ve zor şartlar altında geçirdiği, çalışma saatlerinin uçak geliş gidiş saatleri nedeni ile çok esnek ve ağır olduğu buna rağmen bazılarının (özellikle stajyer grubun) giriş çıkış saatlerinin bile yönetim tarafından denetlendiği yapılan gözlemlerde saptanmıştır. Dolayısı ile sadece kendi ülkesinden beraber geldiği iş arkadaşları ile paylaşımı olan ve zamanının çoğunu işte yada lojmanda dinlenerek geçirmek durumunda kalan işgörenlerin uyumda ve zorlanmada söz konusu durum içerisinde olması kaçınılmaz olacaktır.

Yine tablo 44 incelendiğinde, işgörenlerin barınma durumları ile iş başarımları arasında da anlamlı bir fark olmadığı görülecektir. Ortalama değerlere bakıldığında ise en yüksek

başarım grubunun Otel odasında kalanlar olması, sadece yüksek gelir grubundaki üst düzey rehberlerin bu şekilde konaklama yapabildiği şeklinde açıklanabilir. İşletme açısından kişi başına işgören maliyetleri Lojmanlarda aynı odada 4-6 kişi barındırma sayesinde çok düşük olurken, otel odaları sadece müşteri temsilcisi ve tur rehberleri gibi kalifiye ve turistlerle birebir uzun vadeli ilişki içerisinde bulunan gruba tahsis edilebilmektedir. Buradan çıkarılabilecek sonuç ise konaklama durumunun başarı üzerinde etkisinden çok, başarım durumunun barınma yerine etkisi olduğu yönündedir.

#### **4.2.5.11. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 45’da Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkçe bilme durumlarına göre karşılaştırılmasına ilişkin; ikiden fazla olan değişken grupları (yaş, çalışılan departman, eğitim düzeyi, sektörde çalışma süresi) için yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Yapılan tüm uyum ve adaptasyon ve kültürel uyum çalışmalarına göre dil; En basit ifadeyle insanlar arasında iletişimi sağlayan bir vasıta olarak tanımlanmaktadır. (Aksan, 2007, 55) ve bulunulan ülkenin dilini bilmek, yerel toplumlar tarafından kabul görmeyi kolaylaştıran bir unsurdur İngilizce çoğu ülkede geniş ölçüde konuşulmasına hatta şirketlerde ofis dili olarak kullanılmasına rağmen, aynı zamanda yerel dilin konuşulması da önemli bir farklılık yaratabilir (Czinkota; 1996).

Tablo 45’deki sonuçlar incelendiğinde; Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin Türkçe bilme durumlarına göre karşılaştırılmasına göre 0,05 anlamlılık düzeyinde “Kültürel Farklılıklara Saygı” boyutunda herhangi bir farklılık ( $p>0,05$ ) yokken, bunun dışındaki bütün alt boyutlar ve zorlanma düzeylerinde yüksek oranda anlamlı farklılık gözlenmiştir. Yabancı işgörenlerin “İletişimde Sorumluluk” ( $p=0,000<0,001$ ), “İletişimde kendine güven” ( $p=0,000<0,001$ ), “İletişimden hoşlanma” ( $p=0,004<0,01$ ), “İletişimde dikkat” ( $p=0,000<0,001$ ), “Genel Uyum” ( $P=0,000<0,001$ ) ve “Zorlanma

Düzeyleri” ( $p=0,000<0,001$ ) Türkçe bilme seviyelerine göre anlamlı farklılık göstermektedir. Ayrıca, ilgili tabloda, farklılık çıkan söz konusu bu gruplar arasında, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesi amacıyla yapılan “Tukey HSD Analizi” sonuçlarını da görmek mümkündür. Tablo 20’deki sonuçlardan da anlaşılacağı üzere, işgörenlerin genel kültürel uyum ve alt boyutlarının tamamında Türkçe bilme seviyesi “Çok İyi” olan grubun en yüksek düzeyde uyum gösterdikleri ( $\bar{x}=4,23$ ), en olumsuz Genel Uyum sağlayan grup, “Hiç Bilmeyen” grubudur ( $\bar{x}=3,72$ ). Daha Türkçe bilme gruplarında ise, bu sıralama bozulmamış ve seviye ilerledikçe işgörenlerin uyum düzeyleri olumlu yönde bir seyir izlemiştir yani işgörenlerin Türkçe bilme seviyesi arttıkça Uyum durumu genel olarak bir artış göstermektedir. Anlamlı farklılık tespit edilemeyen tek alt boyut olan “kültürel farklara saygı” faktöründe ise önermenin kendisi, doğası gereği dil bilmenin bir kültürel farklara saygı duyma konusunda bir dezavantaj yaratma nedeni olmadığından “Hiç Bilmiyorum” ifadesi en düşük ( $\bar{x}=3,73$ ) ortalamaya sahip olsa da, “Az Biliyorum” diyenler lehine bir artış izleyerek devamındaki sıralama yine değişmemiştir.

**Tablo 45**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Hiç	13	3,87	0,58	4,405	<b>0,002**</b>
		Az	100	3,96	0,56		
		Orta Düzeyde	73	4,01	0,64		
		İyi	87	4,20	0,45		
		Çok İyi	129	4,21	0,60		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Hiç	13	3,73	0,63	0,615	0,652
		Az	100	4,00	0,61		
		Orta Düzeyde	73	3,93	0,61		
		İyi	87	3,99	0,66		
		Çok İyi	129	3,97	0,61		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Hiç	13	3,57	0,82	13,220	<b>0,000***</b>
		Az	100	3,78	0,66		
		Orta Düzeyde	73	3,95	0,72		
		İyi	87	4,19	0,58		
		Çok İyi	129	4,31	0,58		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Hiç	13	3,79	0,97	2,405	0,050
		Az	100	4,28	0,55		
		Orta Düzeyde	73	4,34	0,71		
		İyi	87	4,33	0,85		
		Çok İyi	129	4,43	0,77		

**Tablo 45'in devamı**

İLETİŞİMDE DİKKAT	Hiç	13	3,64	0,81	9,128	<b>0,000***</b>
	Az	100	3,83	0,59		
	Orta Düzeyde	73	3,79	0,71		
	İyi	87	4,19	0,58		
	Çok İyi	129	4,21	0,75		
GENEL UYUM	Hiç	13	3,72	0,67	7,459	<b>0,000***</b>
	Az	100	3,97	0,42		
	Orta Düzeyde	73	4,00	0,55		
	İyi	87	4,18	0,41		
	Çok İyi	129	4,23	0,49		
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Hiç	13	1,91	0,34	37,017	<b>0,000***</b>
	Az	100	1,80	0,41		
	Orta Düzeyde	73	1,57	0,36		
	İyi	87	1,39	0,31		
	Çok İyi	129	1,31	0,28		
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Hiç	1	6,64	.	2,119	0,080
	Az	24	6,78	1,09		
	Orta Düzeyde	25	5,98	1,10		
	İyi	59	6,57	1,02		
	Çok İyi	110	6,32	1,16		

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

**Tablo 46**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde sorumluluk” boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi	İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi				
	Hiç	Az	Orta Düzeyde	İyi	Çok İyi
Hiç	-				
Az		-		*	*
Orta Düzeyde			-		
İyi		*		-	
Çok İyi		*			-

**Tablo 47**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde dikkat”boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları**

İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi	İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi				
	Hiç	Az	Orta Düzeyde	İyi	Çok İyi
Hiç	-			*	*
Az		-		*	*
Orta Düzeyde			-		*
İyi	*	*		-	
Çok İyi	*	*	*		-

**Tablo 48**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyumun “iletişimde dikkat”boyutu düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları**

İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi	İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi				
	Hiç	Az	Orta Düzeyde	İyi	Çok İyi
Hiç	-			*	*
Az		-		*	*
Orta Düzeyde			-	*	*
İyi	*	*	*	-	
Çok İyi	*	*	*		-

**Tablo 49**  
**Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyum düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları**

İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi	İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi				
	Hiç	Az	Orta Düzeyde	İyi	Çok İyi
Hiç	-			*	*
Az		-		*	*
Orta Düzeyde			-		*
İyi	*	*		-	
Çok İyi	*	*	*		-

**Tablo 50**  
**Yabancı işgörenlerin uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi Sonuçları**

İşgörenin Türkçe Bilme Seviyesi	Hiç	Az	Orta Düzeyde	İyi	Çok İyi
Hiç	-		*	*	*
Az		-	*	*	*
Orta Düzeyde	*	*	-	*	*
İyi	*	*	*	-	
Çok İyi	*	*	*		-

Tablo 46'daki varyans analizi sonuçları, Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile Türkçe bilme seviyeleri arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ( $p=0,000$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en yüksek olan işgörenlerin Hiç Türkçe bilmeyenler ( $\bar{x}=1,91$ ) ve Az bilenler ( $\bar{x}=1,80$ ) olduğu, en düşük olanların ise iyi ( $\bar{x}=1,39$ ) ve çok iyi seviyede bilenler ( $\bar{x}=1,31$ ) olduğu saptanmıştır.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin Türkçe bilme seviyelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile farklı dil bilme düzeyine sahip işgörenlerin (hiç, az, orta, iyi, çok iyi) iş başarımları düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ).

#### **4.2.5.12. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 51'de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan "Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi" ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında

gerçekleştirdiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 51**

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine”göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	6 ≥ ay	108	4,00	0,56	3,090	<b>0,004**</b>
		7-18 ay	45	4,12	0,64		
		19-30 ay	71	4,00	0,72		
		31-42 ay	27	3,97	0,51		
		43-54 ay	35	4,33	0,44		
		55-66 ay	26	4,16	0,44		
		67-78 ay	16	4,37	0,41		
		79 ≤ ay	63	4,25	0,44		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	6 ≥ ay	108	3,88	0,65	0,871	0,529
		7-18 ay	45	4,01	0,61		
		19-30 ay	71	4,04	0,60		
		31-42 ay	27	3,87	0,53		
		43-54 ay	35	4,07	0,62		
		55-66 ay	26	3,90	0,60		
		67-78 ay	16	4,03	0,52		
		79 ≤ ay	63	4,03	0,65		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	6 ≥ ay	108	3,90	0,70	3,195	<b>0,003**</b>
		7-18 ay	45	4,09	0,69		
		19-30 ay	71	4,04	0,77		
		31-42 ay	27	3,90	0,67		
		43-54 ay	35	4,28	0,43		
		55-66 ay	26	4,24	0,44		
		67-78 ay	16	4,44	0,42		
		79 ≤ ay	63	4,19	0,63		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	6 ≥ ay	108	4,24	0,71	1,730	0,101
		7-18 ay	45	4,39	0,77		
		19-30 ay	71	4,31	0,72		
		31-42 ay	27	4,17	0,76		
43-54 ay		35	4,43	0,60			
55-66 ay		26	4,17	1,04			
67-78 ay		16	4,56	0,48			
79 ≤ ay		63	4,55	0,72			
İLETİŞİMDE DİKKAT	6 ≥ ay	108	3,94	0,65	2,658	<b>0,011*</b>	
	7-18 ay	45	3,98	0,65			
	19-30 ay	71	3,84	0,78			
	31-42 ay	27	3,99	0,65			
	43-54 ay	35	4,27	0,58			
	55-66 ay	26	4,09	0,65			
	67-78 ay	16	4,41	0,51			
	79 ≤ ay	63	4,14	0,78			

Tablo 51'in devamı

GENEL UYUM	6 ≥ ay	108	3,99	0,47	3,236	0,002**
	7-18 ay	45	4,12	0,57		
	19-30 ay	71	4,04	0,56		
	31-42 ay	27	3,98	0,44		
	43-54 ay	35	4,27	0,38		
	55-66 ay	26	4,11	0,41		
	67-78 ay	16	4,36	0,35		
	79 ≤ ay	63	4,23	0,43		
ZORLANMA DÜZEYLERİ	6 ≥ ay	108	1,62	0,44	5,042	0,000***
	7-18 ay	45	1,62	0,43		
	19-30 ay	71	1,57	0,38		
	31-42 ay	27	1,38	0,28		
	43-54 ay	35	1,42	0,34		
	55-66 ay	26	1,33	0,30		
	67-78 ay	16	1,27	0,22		
	79 ≤ ay	63	1,42	0,33		
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	6 ≥ ay	35	6,58	1,14	0,721	0,654
	7-18 ay	17	5,96	1,35		
	19-30 ay	29	6,30	1,47		
	31-42 ay	15	6,46	1,17		
	43-54 ay	28	6,30	0,96		
	55-66 ay	20	6,14	1,03		
	67-78 ay	13	6,37	1,16		
	79 ≤ ay	56	6,48	0,99		

\*\*\*p<0.001 \*\*p<0.01 \*p<0.05

Tablo 52

Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyum düzeylerinin, işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine”göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları

Turizm Sektöründeki	6 ≥ ay	7-18 ay	19-30 ay	31-42 ay	43-54 ay	55-66 ay	67-78 ay	79 ≤ ay
Toplam Çalışma Süresi								
6 ≥ ay	-				*			*
7-18 ay		-						
19-30 ay			-					
31-42 ay				-				
43-54 ay	*				-			
55-66 ay						-		
67-78 ay							-	
79 ≤ ay	*							-



**Tablo 53**  
**Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Turizmde Sektöründe Çalışma Sürelerine”göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	6 ≥ ay	7-18 ay	19-30 ay	31-42 ay	43-54 ay	55-66 ay	67-78 ay	79 ≤ ay
6 ≥ ay	-					*	*	*
7-18 ay		-				*	*	
19-30 ay			-					
31-42 ay				-				
43-54 ay					-			
55-66 ay	*	*				-		
67-78 ay	*	*					-	
79 ≤ ay	*							-

Tablo 51’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “iletişimde sorumluluk”, “iletişimde kendine güven” ve “iletişimde dikkat” boyutları (faktörleri) ile turizmde çalışma süreleri arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo 51’deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “iletişimde sorumluluk” boyutunda, diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin, 67-78 ay arasında Turizm sektöründe çalışan işgörenler olduğu ( $\bar{X}=4,37$ ), buna karşılık bu boyutta en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise 31-42 ay arasında çalışanlar olduğu ( $\bar{X}=3,97$ ) tespit edilmiştir. “iletişimde kendine güven” boyutunda ise en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin yine 67-78 ay arasında çalışanlar olduğu ( $\bar{X}=4,44$ ), en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise yine 31-42 ( $\bar{X}=3,90$ ) ay arasında çalışanlar ile 6 ay altında bu sektörde çalışmış, diğer bir ifade ile sektöre yeni başlamış işgörenler olduğu ( $\bar{X}=3,90$ ) saptanmıştır. Kültürel uyuma ilişkin “iletişimde dikkat” boyutunda da en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin aynı grup olduğu (67-78 ay arası) ( $\bar{X}=4,41$ ), buna karşılık en düşük düzeyde uyum gösterenlerin yine yeni başlayanlar ile 19-30 arasında çalışanlar

olduğu ( $\bar{X}=3,84$ ) belirlenmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde, Turizm sektöründe 67-78 ay arasında süre ile çalışanların “iletişimde sorumluluk”, “iletişimde kendine güven”, “iletişimde dikkat”, boyutunda en yüksek, yeni başlayanlar ile üçüncü yılındaki işgörenlerin alt boyutlardaki en düşük uyumu gösterdikleri; belirlenmiştir.

Kültürel uyum ölçeğinin genel değerlendirilmesinin toplam turizm sektöründe çalışma sürelerine göre karşılaştırılması sonucunda ise özeldeki bu durum değişmemiş 67-78 ay arasında çalışanların yine en yüksek uyum düzeyinde olduğu ( $\bar{X}=4,44$ ), 6 ay ve altında çalışma süresi bulunan grup( $\bar{X}=3,99$ ) ile 31-42 ay arası çalışanların ise en düşük ( $\bar{X}=3,98$ ) kültürel uyum düzeyine sahip olduğu ve aralarında yüksek düzeyde anlamlı bir fark bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 51’deki varyans analizi sonuçları, Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile toplam turizm sektöründe çalışma süreleri arasında yüksek önemde anlamlı ilişkiler olduğunu ( $p<0,05$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en yüksek olan işgörenlerin 18 ay ve altında süre ile ( $\bar{X}=1,62$ ) ve en düşük olanların ise 67-78 aya arasında bir süre ile bu sektörde çalışanlar ( $\bar{X}=1,27$ ) olduğu saptanmıştır.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımlarının toplam turizm sektöründe çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile farklı çalışma sürelerine sahip işgörenlerin istatistiksel olarak yakın bir dağılım gösterdiği söylenebilir. Buna rağmen ortalama değerler göz önüne alındığında Tablo 51 den anlaşılacağı üzere en yüksek başarımlar grubundakilerin 6 ay altında ve 6 yıl üzerinde çalışanlar olarak belirlediği, bunun da yeni başlama hevesi ile tecrübe ile açıklanabileceği aradaki dönemin ise işgörenler açısından kararsız ve rutin bir dönem olarak görüldüğü söylenebilir.

#### **4.2.5.13. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımlarının işgörenlerin Türkiye’de Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Bu bölümde söz konusu yabancı işgörenlerin tüm çalışma hayatlarının Türkiye’de geçmediği varsayımından yola çıkarak Türkiye’deki çalışma süreleri sorulmuştur

Tablo 54

**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	5 ve Daha Az Ay	62	4,06	0,56	2,622	<b>0,035*</b>
		6-11 Ay	124	4,03	0,58		
		12-17 Ay	48	4,03	0,68		
		18-23 Ay	70	4,19	0,63		
		24 ve Daha Fazla Ay	87	4,25	0,43		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	5 ve Daha Az Ay	62	3,93	0,62	0,425	0,791
		6-11 Ay	124	3,95	0,65		
		12-17 Ay	48	3,96	0,66		
		18-23 Ay	70	4,04	0,53		
		24 ve Daha Fazla Ay	87	4,02	0,64		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	5 ve Daha Az Ay	62	3,91	0,62	4,155	<b>0,003**</b>
		6-11 Ay	124	3,95	0,77		
		12-17 Ay	48	4,15	0,71		
		18-23 Ay	70	4,19	0,62		
		24 ve Daha Fazla Ay	87	4,25	0,52		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	5 ve Daha Az Ay	62	4,29	0,77	1,082	0,365
		6-11 Ay	124	4,26	0,75		
		12-17 Ay	48	4,44	0,70		
		18-23 Ay	70	4,37	0,69		
		24 ve Daha Fazla Ay	87	4,44	0,76		
İLETİŞİMDE DİKKAT	5 ve Daha Az Ay	62	3,95	0,67	1,774	0,133	
	6-11 Ay	124	3,93	0,72			
	12-17 Ay	48	4,08	0,83			
	18-23 Ay	70	4,05	0,68			
	24 ve Daha Fazla Ay	87	4,17	0,62			
GENEL UYUM	5 ve Daha Az Ay	62	4,03	0,49	2,844	<b>0,024*</b>	
	6-11 Ay	124	4,03	0,51			
	12-17 Ay	48	4,13	0,58			
	18-23 Ay	70	4,17	0,47			
	24 ve Daha Fazla Ay	87	4,23	0,41			
ZORLANMA DÜZEYLERİ	5 ve Daha Az Ay	62	1,58	0,43	5,502	<b>0,000***</b>	
	6-11 Ay	124	1,58	0,39			
	12-17 Ay	48	1,60	0,43			
	18-23 Ay	70	1,46	0,38			
	24 ve Daha Fazla Ay	87	1,37	0,30			
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	5 ve Daha Az Ay	29	5,91	1,01	1,906	0,111	
	6-11 Ay	53	6,38	1,18			
	12-17 Ay	24	6,52	1,21			
	18-23 Ay	43	6,63	1,29			
	24 ve Daha Fazla Ay	65	6,40	0,95			

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

**Tablo 55**  
**Yabancı işgörenlerin genel kültürel uyum düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de Çalışma Sürelerine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	5 ve Daha Az Ay	6-11 Ay	12-17 Ay	18-23 Ay	24 ve Daha Fazla Ay
5 ve Daha Az Ay	-				
6-11 Ay		-			*
12-17 Ay			-		
18-23 Ay				-	
24 ve Daha Fazla Ay		*			-

**Tablo 56**  
**Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de Çalışma Sürelerine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	5 ve Daha Az Ay	6-11 Ay	12-17 Ay	18-23 Ay	24 ve Daha Fazla Ay
5 ve Daha Az Ay	-				*****
6-11 Ay		-			*
12-17 Ay			-		*
18-23 Ay				-	
24 ve Daha Fazla Ay	*	*	*		-

Tablo 54’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarım düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de Çalışma Sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında

gerçekleştirdiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

Tablo 54’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “iletişimde sorumluluk”, “iletişimde kendine güven” boyutları (faktörleri) ile Türkiye’de çalışma süreleri arasında anlamlı farklar tespit edilmiştir ( $p<0,05$ )

Tablo 54’deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “iletişimde sorumluluk” boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin 24 ay ve daha uzun süre ile Türkiye’de çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=4,25$ ), buna karşılık en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise 6-17 ay arasındaki iki grup olduğu ( $\bar{x}=4,03$ ) tespit edilmiştir. “iletişimde kendine güven” boyutunda ise en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin yine “24 ay ve daha uzun süre ile Türkiye’de çalışanlar” olduğu ( $\bar{x}=4,25$ ), en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise “5 ay ve daha az süre ile çalışanlar” olduğu ( $\bar{x}=3,91$ ) saptanmıştır.

Kültürel uyum ölçeğinin genel değerlendirilmesinin Türkiye’de çalışma sürelerine göre karşılaştırılması sonucunda, iki yıl ve daha fazla süredir Türkiye’de çalışan işgörenlerin en yüksek ( $\bar{x}=4,23$ ), bir yılın altında çalışan iki grubun ise en düşük ( $\bar{x}=4,03$ ) kültürel uyum düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuçlar çerçevesinde, iki yıl ve üzerine kadarki farklar incelendiğinde işgörenlerin çalışma süreleri ile uyumlarının doğru oranda arttığı. Türkiye’de iki yıl ve üzerinde çalışan işgörenlerin diğer daha az çalışan gruplara göre yüksek oranda uyum sağladıkları söylenebilir.

Tablo 54’deki varyans analizi sonuçları, Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile Türkiye’de çalışma süreleri arasında yüksek önemde dahi anlamlı fark olduğunu ( $p<0,001$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en düşük olan işgörenlerin 24 ay ve daha fazla süredir Türkiye’de çalışanlar ( $\bar{x}=1,37$ ) olduğu, en yüksek olanların ise 17-30 ay aralığındaki grup ( $\bar{x}=1,60$ ) olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarım düzeylerinin Türkiye’de çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği,

ortalama değerlere bakıldığında ise süre artışı ile birlikte başarı durumunda iki yıla kadar bir artış gözlemlenmiştir.

#### 4.2.5.14. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Çalışılan Departmana göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Aşağıda, tablo 57’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Çalışılan Departmanagöre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 57**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin çalışılan Departmana göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Musteri Temsilcisi	26	4,14	0,51	1,079	0,367
		Transfermen	165	4,15	0,63		
		Rehber	140	4,12	0,52		
		Operasyon	26	4,05	0,50		
		Diğer (Büro Ofis Vs)	34	3,93	0,62		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Musteri Temsilcisi	26	4,09	0,54	0,669	0,614
		Transfermen	165	4,01	0,66		
		Rehber	140	3,95	0,59		
		Operasyon	26	3,86	0,62		
		Diğer (Büro Ofis Vs)	34	3,95	0,59		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Musteri Temsilcisi	26	4,12	0,49	2,282	0,060
		Transfermen	165	4,14	0,70		
		Rehber	140	4,09	0,64		
		Operasyon	26	3,96	0,70		
		Diğer (Büro Ofis Vs)	34	3,78	0,76		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Musteri Temsilcisi	26	4,44	0,61	0,259	0,904
		Transfermen	165	4,32	0,81		
		Rehber	140	4,38	0,66		
		Operasyon	26	4,35	0,86		
		Diğer (Büro Ofis Vs)	34	4,32	0,68		

**Tablo 57'nin devamı**

İLETİŞİMDE DİKKAT	Musteri Temsilcisi	26	3,91	0,70	2,321	0,056
	Transfermen	165	4,05	0,76		
	Rehber	140	4,11	0,66		
	Operasyon	26	3,96	0,70		
	Diğer (Büro Ofis Vs)	34	3,73	0,53		
GENEL UYUM	Musteri Temsilcisi	26	4,14	0,42	1,306	0,267
	Transfermen	165	4,13	0,53		
	Rehber	140	4,13	0,46		
	Operasyon	26	4,03	0,53		
	Diğer (Büro Ofis Vs)	34	3,94	0,47		
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Musteri Temsilcisi	26	1,50	0,34	4,695	0,001***
	Transfermen	165	1,48	0,40		
	Rehber	140	1,48	0,39		
	Operasyon	26	1,58	0,32		
	Diğer (Büro Ofis Vs)	34	1,77	0,36		
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Musteri Temsilcisi	8	6,82	0,92	1,057	0,368
	Transfermen	112	6,39	1,04		
	Rehber	83	6,36	1,19		
	Operasyon	13	5,95	1,28		
	Diğer (Büro Ofis Vs)	0	.	.		

\*\*\* $p < 0.001$  \*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$

**Tablo 58**

**Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Çalışılan Departmana” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

Turizm Sektöründeki Toplam Çalışma Süresi	Müşteri Temsilcisi	Transferman	Rehber	Operasyon	Diğer (Büro Ofis)
Müşteri Temsilcisi	-				
Transferman		-			*
Rehber			-		*
Operasyon				-	
Diğer (Büro Ofis Vs)		*	*		-

Tablo 57'deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların (Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin) genel kültürel uyum düzeyleri ve kültürel uyumun alt boyutlarından “İletişimde Sorumluluk”, “Kültürel Farklılıklara Saygı”, “İletişimde kendine güven”, “İletişimden hoşlanma”, “İletişimde dikkat” boyutları (faktörleri) ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı fark tespit edilememiştir ( $p < 0,05$ ).

Her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamış da olsa, Tablo 57'deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, tüm alt boyutlarda diğer gruplara göre en düşük düzeyde uyum gösterenlerin büro, merkez ofis vb. diğer görevlerde çalışan yabancı işgörenler olduğu ( $\bar{x}=4,34$ ), buna karşılık müşteri temsilcilerinin iletişiminde dikkat dışında tüm alt boyutlarda nispi olarak diğer departmanlarda çalışan gruplardan yüksek düzeyde uyum gösterdikleri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar çerçevesinde, ofis gibi dışarı dünya ilişkileri daha sınırlı yabancı çalışanların tüm boyutlarda en düşük uyumu gösterdikleri, müşteri temsilcisi olarak görev yapanların da çoğunlukla en yüksek uyum düzeyigösterdikleri belirlenmiştir.

Kültürel uyum ölçeğın genel değerlendirilmesinin çalıştıkları departmanlara göre karşılaştırılması sonucunda da istatistiki olarak anlamlı bir fark tespit edilemese de alt boyutlardaki seyrin genele de yansıdığı ve müşteri temsilcisi olarak görev yapan işgörenlerin en yüksek ( $\bar{x}=4,14$ ), merkez ofis vb. diğer görevlerde çalışan yabancı işgörenlerin ise en düşük ( $\bar{x}=3,94$ ) kültürel uyum düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 57'deki varyans analizi sonuçları, Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile çalıştıkları departmanlar arasında anlamlı fark olduğunu ( $p < 0,001$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en yüksek olan işgörenlerin merkez ofis vb. diğer görevlerde çalışan yabancı işgörenler ( $\bar{x}=1,77$ ) olduğu, en düşük olanların ise transfermen ve rehberler ( $\bar{x}=1,48$ ) olduğu saptanmıştır.

Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımlı düzeylerinin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık göstermediğı, diğer bir ifade ile farklı uyuklara



sahip işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir (p>0,05).

#### 4.2.5.15. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular

Tablo 59’da Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına göre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analysis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma – Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 59**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler	Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p	
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Her gün görüşüyorum	237	4,07	0,56	0,911	0,474
		Haftada 2-3 defa	26	4,05	0,62		
		Haftada bir	33	4,20	0,60		
		15 günde bir defa	12	4,01	1,04		
		Ayda bir defa	40	4,22	0,50		
		Hiç görüşmüyorum	37	4,18	0,54		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Her gün görüşüyorum	237	3,95	0,62	1,066	0,379
		Haftada 2-3 defa	26	3,90	0,59		
		Haftada bir	33	3,90	0,61		
		15 günde bir defa	12	3,89	0,71		
		Ayda bir defa	40	4,10	0,61		
		Hiç görüşmüyorum	37	4,12	0,58		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Her gün görüşüyorum	237	3,99	0,66	3,004	<b>0,011**</b>
		Haftada 2-3 defa	26	3,92	0,76		
		Haftada bir	33	4,14	0,75		
		15 günde bir defa	12	4,18	0,91		
		Ayda bir defa	40	4,28	0,62		
		Hiç görüşmüyorum	37	4,33	0,53		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Her gün görüşüyorum	237	4,30	0,73	0,872	0,500
		Haftada 2-3 defa	26	4,38	0,70		

Tablo 59'un devamı

İLETİŞİMDE DİKKAT	Haftada bir	33	4,40	0,78	1,936	0,088			
	15 günde bir defa	12	4,06	0,94					
	Ayda bir defa	40	4,48	0,83					
	Hiç görüşmüyorum	37	4,39	0,63					
	Her gün görüşüyorum	237	3,99	0,65					
	Haftada 2-3 defa	26	3,85	0,78					
	Haftada bir	33	4,05	0,79					
	15 günde bir defa	12	3,83	1,10					
	Ayda bir defa	40	4,30	0,57					
	Hiç görüşmüyorum	37	4,06	0,83					
	GENEL UYUM	Her gün görüşüyorum	237	4,06			0,47	2,070	0,068
		Haftada 2-3 defa	26	4,02			0,51		
Haftada bir		33	4,14	0,54					
15 günde bir defa		12	3,99	0,74					
Ayda bir defa		40	4,28	0,46					
Hiç görüşmüyorum		37	4,22	0,49					
ZORLANMA DÜZEYLERİ	Her gün görüşüyorum	237	1,58	0,40	6,987	0,000***			
	Haftada 2-3 defa	26	1,55	0,32					
	Haftada bir	33	1,53	0,47					
	15 günde bir defa	12	1,22	0,19					
	Ayda bir defa	40	1,35	0,28					
	Hiç görüşmüyorum	37	1,31	0,29					
İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ	Her gün görüşüyorum	103	6,14	1,12	2,272	0,049			
	Haftada 2-3 defa	13	6,80	1,59					
	Haftada bir	22	6,51	1,04					
	15 günde bir defa	10	6,46	0,88					
	Ayda bir defa	35	6,64	1,09					
	Hiç görüşmüyorum	29	6,70	0,96					

\*\*\* $p<0.001$  \*\* $p<0.01$  \* $p<0.05$

Tablo 60

Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “kendi ülkesinden vatandaşlarla görüşme sıklığına” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları

Kendi Ülkesinden Vatandaşları ile Görüşme Sıklığı	Her Gün	Haftada 2-3 defa	Haftada bir	15günde bir defa	Ayda bir defa	Hiç görüşmü
Her gün görüşüyorum	-			*	*	*
Haftada 2-3 defa		-				
Haftada bir			-			
15 günde bir defa	*			-		
Ayda bir defa	*				-	
Hiç görüşmüyorum	*					-

Tablo 60'daki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların kültürel uyumun alt boyutlarından "iletişimde kendine güven" boyutu (faktörü) ile uyukları kendi ülkesinden vatandaşları ile görüşme sıklığı açısından anlamlı fark tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Tablo 60'daki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, "iletişimde kendine güven" boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin kendi ülkesinden vatandaşlar ile hiç görüşmeyen çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=4,33$ ), buna karşılık "iletişimde kendine güven" boyutunda en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise haftada iki veya üç defa daha görüşenler ( $\bar{x}=3,92$ ) ile her gün görüşenler ( $\bar{x}=3,99$ ) olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanında, ayda bir defa veya daha az (hiç) görüşenlerin hemen hemen tüm alt faktörlerde en fazla uyum düzeyine sahip olduğu her ne kadar istatistiksel olarak anlamlı görülme de ortalama değerlerden anlaşılabilir.

Kültürel uyum ölçeğinin genel değerlendirilmesinin kendi ülkesinden vatandaşları ile görüşme sıklığına göre karşılaştırılması sonucunda ise,  $p<0,05$  düzeyinde anlamlı bir fark bulunamamış buna rağmen yine ayda bir defa görüşen grup ile hiç görüşmeyen grubun en yüksek düzeyde uyum düzeyine sahip olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 60'daki varyans analizi sonuçları, Türkiye'de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile kendi ülkesinden vatandaşları ile görüşme sıklığı arasında önemli düzeyde anlamlı fark olduğunu ( $p<0,000$ ) ortaya koymaktadır. Ortalama değerlerine göre, zorlanma düzeyleri en yüksek olan işgörenlerin kendi ülkesinden vatandaşları ile her gün görüşenler ( $\bar{x}=1,58$ ) ve haftada iki veya üç defa görüşenler ( $\bar{x}=1,55$ ) olduğu, en düşük olanların ise hiç görüşmeyenler ( $\bar{x}=1,31$ ) olduğu saptanmıştır. Diğer taraftan, yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımlarının kendi ülkesinden vatandaşları ile görüşme sıklığına göre anlamlı bir farklılık göstermediği, diğer bir ifade ile iş başarımlarının birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir ( $p>0,05$ ). Burada dikkat çeken nokta işgörenlerin kendi ülkesinden gelenlerle görüşme sıklığının düşmesinin uyumu kolaylaştırmış, zorlanma düzeyini azaltmış ve iş başarımlarını olumlu etkilemiş görünmesidir. Söz konusu örneklem ile yapılan görüşmeler sırasında gözlemlenebilen bir unsur da, bu şekilde kendi ülkesinden vatandaşlar ile görüşmeyenlerin genellikle ya bir Türk partner ile birlikte olanlar ya da bu sektörde ve Türkiye'de çalışmaya kalıcı olarak karar vermiş burada fiilen uzun süreli yaşamaya başlamış olan gruptan olduğudur.

**4.2.5.16. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılmasına ilişkin bulgular**

Tablo 61’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, uyum sürecini etkileyen faktörlere ilişkin zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin

**Tablo 61**  
**Yabancı işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarımları düzeylerinin işgörenlerin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılması**

Ölçek ve alt ölçekler		Gruplar	N	$\bar{X}$	s.s.	F	p
<b>KÜLTÜREL UYUM</b>	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	Tavsiye	156	4,12	0,54	0,745	0,526
		Terfi	16	4,28	0,46		
		Önceki ziyaretler	102	4,10	0,69		
		Atama	73	4,04	0,51		
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	Tavsiye	156	3,90	0,62	2,632	<b>0,050*</b>
		Terfi	16	3,99	0,64		
		Önceki ziyaretler	102	4,02	0,58		
		Atama	73	4,13	0,55		
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	Tavsiye	156	4,07	0,66	0,828	0,479
		Terfi	16	4,20	0,63		
		Önceki ziyaretler	102	4,08	0,70		
		Atama	73	3,96	0,69		
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	Tavsiye	156	4,38	0,71	0,527	0,664
		Terfi	16	4,42	0,80		
		Önceki ziyaretler	102	4,37	0,61		
		Atama	73	4,27	0,71		
	İLETİŞİMDE DİKKAT	Tavsiye	156	4,02	0,71	1,635	0,181
		Terfi	16	4,29	0,36		
		Önceki ziyaretler	102	4,01	0,81		
		Atama	73	3,89	0,54		
<b>GENEL UYUM</b>	Tavsiye	156	4,10	0,47	0,644	0,587	
	Terfi	16	4,23	0,43			
	Önceki ziyaretler	102	4,12	0,53			
	Atama	73	4,06	0,46			
<b>ZORLANMA DÜZEYLERİ</b>	Tavsiye	156	1,48	0,39	8,675	<b>0,000***</b>	
	Terfi	16	1,50	0,47			
	Önceki ziyaretler	102	1,47	0,36			
	Atama	73	1,73	0,39			
<b>İŞ BAŞARIM DÜZEYLERİ</b>	Tavsiye	86	6,24	1,28	1,440	0,233	
	Terfi	9	6,84	0,88			
	Önceki ziyaretler	66	6,54	0,98			
	Atama	17	6,56	1,17			

\*\*\* $p < 0.001$  \*\* $p < 0.01$  \* $p < 0.05$

işgörenlerin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılmasına ilişkin; yapılan “Tek Faktörlü Varyans (Analisis of Variance- F testi) Analizi” ve gruplarda farklılığın hangi gruplar arasında gerçekleştiğini ortaya koymak amacıyla ise gerçekleştirilen “Çoklu Karşılaştırma –Tukey HSD– Analizi” sonuçları yer almaktadır.

**Tablo 62**

**Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeylerinin işgörenlerin “Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine” göre karşılaştırılmasına yönelik Tukey Analizi sonuçları**

<b>Türkiye’de Çalışmaya Başlama Nedeni</b>	Tavsiye	Terfi	Önceki ziyaretler	Atama
Tavsiye	-			***
Terfi		-		
Önceki ziyaretler			-	***
Atama	*		***	-

Tablo 61’deki varyans analizi sonuçlarına ilişkin bulgulara göre, katılımcıların, kültürel uyumun alt boyutu olan “kültürel farklılıklara saygı” faktörü ile Türkiye’de çalışmaya başlama nedeni arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Tablo 61’deki aritmetik ortalama değerleri incelendiğinde, “kültürel farklılıklara saygı” boyutunda diğer gruplara göre en yüksek düzeyde uyum gösterenlerin Türkiye’ye atama yoluyla gelen yabancı çalışanlar olduğu ( $\bar{x}=4,13$ ), buna karşılık “kültürel farklılıklara saygı” boyutunda en düşük düzeyde uyum gösterenlerin ise tavsiye yolu ile gelenler olduğu ( $\bar{x}=3,90$ ) tespit edilmiştir. Bunun dışındaki tüm diğer alt boyutlarda ve genel uyum düzeyinde gruplar arası anlamlı bir fark tespit edilememiştir. İstatistiksel anlamda anlamlı bir fark olmamak kaydı ile dikkat çekici bir nokta ortalama değerlere göre en yüksek oranda uyum gösterenlerin “terfi” yolu ile geldiklerini beyan edenler olmasıdır.

Söz konusu değerler istatistiksel olarak anlamlı bir fark taşımamakla beraber, kültürel uyum ölçeğinin genel değerlendirilmesinin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre karşılaştırılması sonucunda, terfi yolu ile gelen işgörenlerin en yüksek ( $\bar{x}=4,23$ ),

atama yolu ile gelenlerin ise en düşük ( $\bar{x}=4,06$ ) düzeyde kültürel uyuma sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan varyans analizi sonuçlarına göre, Türkiye’de çalışan yabancı uyruklu işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile Türkiye’de çalışmaya başlama nedeni arasında anlamlı ilişkiler olduğunu ( $p<0,05$ ) saptanmıştır. Buna göre atama yolu ile gelenler ( $\bar{x}=1,73$ ) ortalama değerlerine göre en yüksek zorlanma düzeyine sahip grup olup, zorlanma düzeyleri en düşük olan işgörenler ise önceki ziyaretlerinden etkilenerek ( $\bar{x}=1,47$ ) ve tavsiye yolu ( $\bar{x}=1,48$ ) ile Türkiye’de çalışmayı seçenler olmuştur. Buradan çıkarılabilecek en önemli sonuç terfinin bir ödül olarak motive edici bir unsur olması dolayısı ile olumlu etkileri bulunduğu, oysa atama yoluyla gelenlerin bunu bir zorlama olarak algıladığı şeklinde olabilir, zira tavsiye veya geçmiş ziyaretlerinden etkilenerek Türkiye’de çalışmayı tercih edenler, kişisel seçimleri olduğu için, muhtemel direnci göstermemekte ve daha kolay adapte olarak daha az zorlanmaktadırlar.

Buna rağmen yabancı uyruklu işgörenlerin iş başarımları düzeylerinin Türkiye’de çalışmaya başlama nedenine göre istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediği, terfi yolu ile gelenlerin iş başarımları düzeylerinin nispi olarak diğer gruplardan yüksek olduğu ( $\bar{x}=6,84$ ) tespit edilmiştir.

#### **4.2.6. Yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular**

Aşağıda, tablo 63’de Yabancı işgörenlerin kültürel uyum düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır. Söz konusu analizde, iş başarımları bağımlı değişken, kültürel uyum ve alt boyutları ise bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

Tablo 63’deki bulgulara göre, genel kültürel uyum ve alt boyutları ile işgörenlerin iş doyum düzeyleri arasında, 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, kültürel uyum ve alt boyutları ile iş başarımları arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlıdır ( $p<0,001$ ). Tablo 26’da da görüleceği üzere, kültürel uyum ve alt boyutunu oluşturan iletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güven, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkat ile işgörenlerin iş başarımları düzeyleri arasında doğru yönlü orta düzeyde ( $r=0,408$ ) bir ilişki vardır.

**Tablo 63****Yabancı İşgörenlerin Kültürel Uyum ve Alt Boyutları İle Başarım Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

Değişkenler		Pearson Korelasyon Katsayısı	BAŞARIM	Belirlilik Katsayısı (R <sup>2</sup> )
KÜLTÜREL UYUM	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	R	0,408**	0,166
		P	<b>0,000 ***</b>	
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	R	0,409**	0,167
		P	<b>0,000 ***</b>	
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	R	0,436**	0,190
		P	<b>0,000 ***</b>	
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	R	0,315**	0,099
		P	<b>0,000 ***</b>	
	İLETİŞİMDE DİKKAT	R	0,277**	0,077
		P	<b>0,000 ***</b>	
	GENEL UYUM	R	0,487**	0,237
		P	<b>0,000 ***</b>	

Tablo 63'deki belirlilik (determinasyon) katsayıları (R<sup>2</sup>) incelendiğinde ise; iş başarımındaki toplam varyansın %17'sinin "iletişimde sorumluluk", %17'sinin "kültürel farklılıklara saygı", %19'unun "iletişimde kendine güven", %10'unun "iletişimden hoşlanma", %8'inin ise "iletişimde dikkat" faktörlerinden kaynaklandığı görülmektedir. Genel uyuma ilişkin hesaplanan belirlilik katsayısı ise 0,237 çıkmıştır. Başka bir ifade ile iş başarımındaki toplam varyansın %23,7'sinin genel kültürel uyumdan kaynaklandığı söylenebilir.

Bu sonuçlara göre, iş görenlerin kültürel uyumları ile iş başarım düzeylerinde önemli bir faktör olarak, kültürel uyumun alt boyutları iletişimde sorumluluk, kültürel farklılıklara saygı, iletişimde kendine güven, iletişimden hoşlanma, iletişimde dikkat etkili olmuştur denebilir. Yalnız, gerçekleştirilen söz konusu bu korelasyon analizi, neden-sonuç bağlamında bir yorumlama olanağı vermemektedir (Büyüköztürk, 2003:34). Sadece değişkenlerin birlikte hangi düzeyde ve yönde değiştikleri konusunda fikir vermektedir. Bu bakımdan, kültürel uyumları ile iş başarım düzeyleri arasındaki ilişkinin, matematiksel bir modelle açıklanmasına yönelik çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiş olup, sonuçlar Tablo 64'de verilmiştir.

#### 4.2.7. Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile kültürel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Aşağıda Tablo 64’te işgörenleri zorlanma düzeyleri ile kültürel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır. Söz konusu analizde, kültürel uyum ve alt boyutları bağımlı değişken, zorlanma düzeyi ise bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

**Tablo 64**

#### **Yabancı İşgörenlerin Kültürel Uyum ve Alt Boyutları İle Zorlanma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

Değişkenler		Pearson Korelasyon Katsayısı	ZORLANMA DÜZEYİ	Belirlilik Katsayısı (R <sup>2</sup> )
KÜLTÜREL UYUM	İLETİŞİMDE SORUMLULUK	R	-0,294 **	0,086
		P	<b>0,000</b> ***	
	KÜLTÜREL FARKLILIKLARA SAYGI	R	-0,195 **	0,038
		P	<b>0,000</b> ***	
	İLETİŞİMDE KENDİNE GÜVEN	R	-0,411 **	0,169
		P	<b>0,000</b> ***	
	İLETİŞİMDEN HOŞLANMA	R	-0,241 **	0,058
		P	<b>0,000</b> ***	
	İLETİŞİMDE DİKKAT	R	-0,317 **	0,100
		P	<b>0,000</b> ***	
	GENEL UYUM	R	-0,391 **	0,153
		P	<b>0,000</b> ***	

Tablo 64’deki bulgulara göre, genel kültürel uyum ve alt boyutları ile işgörenlerin zorlanma düzeyleri arasında, 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, kültürel uyum ve alt boyutları ile zorlanma arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlıdır (p<0,001). Tablo 43’de de görüleceği üzere, Genel kültürel uyum (r=-0,391) ve alt boyutunu oluşturan iletişimde sorumluluk(r=-0,294), kültürel farklılıklara saygı(r=-0,195), iletişimde kendine güven(r=-0,411), iletişimden hoşlanma(r=-0,241), iletişimde dikkat(r=-0,317) boyutlarının tamamı ile işgörenlerin zorlanma düzeyleri arasında ters yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır.



#### 4.2.8. Yabancı işgörenlerin zorlanma düzeyleri ile iş başarımları düzeyleri arasındaki ilişkiye yönelik bulgular

Aşağıda Tablo 65’de işgörenleri zorlanma düzeyleri ile kültürel uyum düzeyleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya yönelik olarak yapılan “Korelasyon Analizi” sonuçları yer almaktadır. Söz konusu analizde, “başarımları” bağımlı değişken, “zorlanma düzeyi” ise bağımsız değişken olarak analize tabi tutulmuştur.

**Tablo 65**

#### **Yabancı İşgörenlerin İş Başarımları Düzeyleri İle Zorlanma Düzeyleri Arasındaki İlişkiye Ait Korelasyon Matrisi**

Değişkenler	Pearson Korelasyon Katsayısı	BAŞARIM	Belirlilik Katsayısı (R <sup>2</sup> )
ZORLANMA	+r	-0,208**	0,043
	P	0,000***	

Tablo 65’deki bulgulara göre, başarımları ile işgörenlerin zorlanma düzeyleri arasında, 0,001 anlamlılık düzeyinde önemli bir ilişki bulunmuştur. Diğer bir ifade ile, başarımları ile işgörenlerin zorlanma düzeyleri arasındaki “Pearson Korelasyon Katsayısı (r)” anlamlıdır ( $p < 0,001$ ). Tablo 65’te de görüleceği üzere, başarımları ( $r = -0,208$ ) ile işgörenlerin zorlanma düzeyleri arasında doğru yönlü orta düzeyde bir ilişki vardır. ( $0,20 < r < 0,40$ ).

## SONUÇ

Özellikle bilgi toplumuna geçişle birlikte işletme yönetiminde; motivasyon, başarı, küreselleşme, esneklik, dayanışma, sorumluluk, katılım, yenilik gibi kavramlar daha da ön plana çıkmış ve geleneksel yönetim anlayışları ve örgüt yapıları, artık yerini, teknolojinin gelişmesi ve gelişen iletişim ağı vasıtasıyla, daha hızlı karar alabilen, karar almada dikeylikten uzak, yatay bir düzlem içerisinde hareket eden yalın ve esnek yapılara bırakmıştır. Teknolojinin tüm unsurlarıyla, işletme ve iş süreçlerinde kullanıldığı yapılar, artık içinde bulunulan bilgi-bilim çağıyla birlikte, işletmelerde insan kaynağını daha da önemli hale getirmiştir. Çünkü artık, işletmelerin sahip oldukları insan kaynaklarının nitelik ve niceliği, işletmenin rekabet başarısını doğrudan etkilemektedir. Diğer taraftan, işletmelerin hammadde, finansman, teknoloji gibi kaynaklara ulaşabilmeleri genelde insan kaynağı istihdamına göre daha kolay olmaktadır. Kuramsal olarak, bedeli ödendiği taktirde bu kaynaklara ulaşılabilmesi mümkündür. Oysa işletmenin sahip olduğu insan kaynaklarının, iş süreçlerinde ortaya koyduğu tavır-performans, işletmeler için teknolojik ve diğer kaynaklardan çok daha önemlidir. Kaldı ki, bir işletme ne kadar modern teknolojik ekipmanlarla donatılırsa donatılsın, o ekipmanların işletme amaçları doğrultusunda yönlendirilmesinde (kullanımında), elini taşın altına koyacak olan, insan kaynaklarıdır. Bu kapsamda, işletmelerde insan kaynaklarının yönetimi hususu oldukça önemli konu olarak ortaya çıkmaktadır.

Tarihsel süreç içerisinde işletme yönetim anlayışlarında, daima çalışan lehinde bir gelişmeden bahsetmek mümkün olmakla birlikte, her dönem; bir önceki döneme göre işletme ve çalışanlarının yönetimine ilişkin, çeşitli yönetim yöntem-tekniklerinin geliştirilmesi çabası hız kesmeden sürmektedir. Özellikle, işletmeler arasında hızla artan rekabet ve değişen çevresel şartlar, işletme ve yöneticilerini de önemli tehdit veya fırsatlarla karşı karşıya bırakmaktadır. Bundan dolayı, işletmeler, gelişen-geliştirilen yeni yönetim akım-anlayışlarından haberdar olmak ve işletmelerine yansıtacak durumdadırlar. Bu durum özellikle, ağırlıklı olarak hizmetlerin sunulduğu sektörler için daha da ön plana çıkmaktadır. Çünkü, söz konusu sektörlerde işlerin büyük çoğunluğu insan emeğine dayandığı için, çalışana ilişkin geliştirilen her yeni teknik,

onların iş yapış süreçlerinde de önemli ölçüde avantajlar sağlayacaktır. Bundan dolayı, bu tür işletmelerde yönetici olarak çalışan kişilere önemli işler düşmektedir.

Bir işletmede, işi yerine getirecek-üstlenecek kişiler o işletmedeki işgörenlerdir. Dolayısıyla, onların seçimi ve eğitimini başarı ile gerçekleştirmek ve onlar görevlerini yaparken, gereken koşulları hazırlamak ve beklentilerine göre personel politikaları geliştirmek, başarıya giden yolda vazgeçilemeyecek unsurlardandır. Tüm bunlara ek olarak, artan rekabet koşullarında, işletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinde, kurumsal güveni sağlamalarında ve yüksek bir iş yaşamı kalitesi sunmalarında, çalışanların yaşadıkları kurum kültürüne ve çevreye daha yatkın ve daha katılımcı bir yönetim anlayışıyla yaklaşılabilmesi için doğru pozisyonda doğru işgören seçimine yönelik uygulamalar da artık vazgeçilmez olmuştur.

Özellikle yönetsel açıdan karar verici konumunda bulunan kişilerin, çalıştıkları işletmelerdeki işgörenlerin en kısa sürede uyum sağlamalarını sağlamak suretiyle, onlara kendi yaptıkları işe ilişkin, sahiplenme ve sorumluluk verme ve faaliyetlerine işlerlik kazandırmaları, ilgili işgörenlerin işletmeyi benimsemelerinde fayda sağlayacak unsurlardan olacaktır. Böylelikle, klasik olarak yöneticilerin örgüte ilişkin vermiş oldukları tüm kararların uygulayıcıları olan işgörenler, kendi yaptıkları bir işle ilgili olarak gerek talimatları yerine getirme gerekse müşteri memnuniyeti sağlamada daha başarılı olacaklardır. Bu anlayış da, işgörenlerin kültürel uyumu olgusunu ortaya çıkarmaktadır.

Çalışma içerisinde detaylı bir şekilde üzerinde durulduğu üzere; çalışanların kültürel uyumu ve yaşantılarında zorlanmamaları, onlara bağımsız hareket edebilecekleri bir ortam hazırlama, söz konusu başarı beklenen işgören seçiminden beklenen faydaların sağlanması açısından, oldukça önemlidir.

Genel anlamda kültürel uyum kapsamında değerlendirilen ve çalışma içerisinde detaylı olarak belirtilen tüm uygulamalarının başarısı ise, aynı zamanda çalışanların, gerek işletmelerine karşı olan bağlılıklarına, gerekse işlerinden sağlayacakları doyuma, sonuç olarak da iş başarımlarına olumlu yansıtacaktır. Çünkü kültürel uyumun ve benimsenen bir yaşam formunun içeriğinde yer aldığı unsurlar, temel olarak çalışanın da işini yerine getirirken arzu ettiği unsurlardandır. Bu durum özellikle, ağırlıklı olarak insan emeğine dayanan sektörlerden olan turizm sektöründeki işletmeler için, daha da önem

kazanmaktadır. Çünkü özellikle sektördeki işletmelerdeki hizmet sunumu ile tüketiminin eş zamanlı olması, karşılaşılan sorunların anında giderilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır. O anda giderilmeyen sorunlar, müşteri memnuniyetini düşürecek ve dolayısıyla müşterinin bir daha işletmeyi tercih etmemesine neden olabilecektir.

Yukarıda belirtilen hususa ek olarak, karşılaşılan her türlü sorunun çözümünde söz konusu olan zorluklara ek olarak bir de bireyin iletişim ve yaşamsal uyum sorunları, zaman ve enerji sorununu da ortaya çıkarabilecektir. Sorunun, uyum sağlamış işgörence giderilmesi, hem hizmette hızı artıracak, hem de işgörenin işi sahiplenmesine yol açacaktır. Bu kapsamda, turizm işletmeleri içerisinde yabancı işgören barındırmada ağırlıklı bir yer oluşturan seyahat acentalarında, işgörenlerin uyumlarının, onların iş başarımına etki derecesinin bilinmesinin, kültürel uyuma yatkın işgören seçimi uygulamalarının işlerliğe geçirilip geçirilmeyeceği noktasında, işletmeleri yöneticilerine, ilgili literatüre oldukça önemli katkı ve kaynak sağlayacağı şüphesizdir. Belirtilen bu önem kapsamında, seyahat acentası işletmelerindeki işgörenlerin kültürel uyumunun, işgörenlerin iş başarımları üzerindeki etkisini belirleme amacıyla Antalyailinde faaliyet gösteren toplam 27seyahat acentasında çalışan 416 işgören üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, çalışma içerisinde dile getirildiği üzere, kültürel uyum ve alt boyutları ele alınmış ve söz konusu bu boyutların, ayrı ayrı ve her genel olarak, birlikte değerlendirilerek bir bütün halde, işgörenlerin iş başarımı üzerinde etkisi araştırılmıştır. Ayrıca, yine çalışmada, işgörenlerin kültürel uyum, zorlanma ve iş başarımı düzeyleri de ortaya konmuştur. Bu kapsamda, işgörenlerin kültürel uyum ve alt boyutları ile ilgili düzeylerinin, iş başarımına yansımalarının olumlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İşgörenalere uygulanan kültürlerarası duyarlılık ölçeğinde, araştırmaya katılan seyahat acentası işgörenlerinin, en yüksek düzeyde uyum gösterdikleri hususların; “iletişimden hoşlanma” boyutunda yer alan ifadeler olduğu belirlenmiştir.

İşgörenlerin kültürel uyum ile ilgili en olumsuz görüş bildirdikleri hususlar ise; “kültürel farklılıklara saygı” ve “iletişimde dikkatli olma” boyutlarında yoğunlaştığı belirlenmiştir. İşgörenlerin kültürel uyumuna ilişkin işgörenlerce olumsuz olarak belirtilen hususlar dikkatli bir şekilde incelendiğinde, söz konusu bu uygulamaların, genelde işgörenlerin yaş durumları, yaşam ve iş tecrübeleri ile Türkiye’de bulunma

nedenlerinden kaynaklandığı söylenebilir. Özellikle hizmet sektöründe uyumlu ve yüksek verimli işgörenlerin, işletmeye katkısının çok daha fazla olacağı bilinciyle hareket etmek ve bunu sağlayacak seçim ve eğitim süreçlerinin gereklerini yerine getirecek düzeydeki uygulamalara işlerlik kazandırmak, gerek işletmenin amaçlarına ulaşmasında, gerekse yöneticinin yöneticilik başarısında daha olumlu bir etken olacaktır.

Gerçekleştirilen araştırmada, işgörenlerin günlük yaşamda zorlanma düzeyleri ile ilgili olarak işgören algılamalarının en yüksek düzeyde kaldığı hususlar ise, “Memnuniyetsiz biri ile uğraşma”, “İbadet” ve “Tatmin edici olmayan hizmetlerle uğraşma” olduğu dikkate alındığında, konunun önemi ortaya çıkmakta ve işgörenlerin her sorun ve mücadele etmesi gereken durumda, normalde yüksek seyreden uyum düzeylerinin hızlı bir düşüş gösterdiği belirmektedir. Buradan anlaşılması gereken, Türk turizm sektöründe istihdam edilen söz konusu işgörenlerin, sadece yabancı dil bilme ve müşterinin kültürüne yakın olma değil, aynı zamanda bu tür sorunlarla başa çıkmada da kalifiye olma özelliğine ağırlık vermesi ve yeterli tecrübeye sahip olması önerilebilir.

İşgörenlerin gerek günlük gerekse iş yaşamlarında zorlanma algılarına ve kültürel uyum düzeylerine ilişkin bir başka sonuç da, işgörenlerin uyruk yapısına göredir. Bu çerçevede, seyahat acentalarında çalışan;Türk Cumhuriyetlerinden, Rus ve diğer batı Avrupa’dan gelen işgörenlerin kültürel uyum ve zorlanma düzeyleri Polonya, Ukrayna ve İskandinav ülkelerinden gelen işgörenlerinden daha olumludur. Yine, kültürel uyum ve zorlanma düzeylerine göre, işgörenlerden yaşı 31 ve üzerinde bulunan grubun gerek kültürel uyum düzeyleri ve zorlanma düzeyleri gerekse iş başarımları düzeyleri diğer gruplara oranla, en olumlu yabancı işgören grubu oluştururken, en olumsuz grubu20 yaş ve altındakiseyahat acentası işgörenleri oluşturmaktadır. Diğer bir anlatımla, seyahat acentalarında çalışan işgörenler, yaş yönünden artışla birlikte uyum ve başarımları artmakta zorlanma ise azalmaktadır. Bunun nedeni, özellikle ileri yaşlardaki işgörenlerin tecrübe yönünden daha kalifiye personel olması ve 20 yaş altındaki işgörelere nazaran yaptıkları işi ve yaşadıkları bölgeyi daha fazla sahiplenmesi ile gelir ve başarımları kaygılarının daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu noktada, özellikle Türkiye’de seyahat işletmelerinde çalışacak işgören seçiminde daha yüksek yaş gruplarına ağırlık verilmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre, lisans ve önlisans eğitim seviyesindeki işgörenlerin, hem uyum ve zorlanma düzeyleri hem de başarımları düzeyleri, sadece mesleki eğitim alan işgörenlerinden daha olumlu düzeydedir. Bu durum stajyer ve küçük yaştaki işgörenlerin ve düşük eğitim seviyesindekilerin, düşük maliyetlerle tercih ediliyor olmasından kaynaklanmaktadır.. Bununla birlikte, kaliteli hizmet sunmanın en önemli bileşenleri arasında yer alan, hizmeti sunan kişinin eğitim düzeyi ile önemli derecede ilişkili olması dolayısıyla işletmelerin bu durumu dikkate almaları gerekmektedir. Söz konusu bu durum, hem işgörenin hem de işletmenin faaliyetlerinin daha kaliteli ve arzu edilen bir şekilde sürdürülmesinde oldukça büyük katkı sağlayacaktır.

Araştırmada, turizm işletmeleri işgörenlerinin iş başarımları düzeylerine yönelik uygulanan ölçekte yer alan; “yurt dışında çalışma motivasyonu” ve “kültürel adaptasyon” ifadeleri, yöneticiler yönünden işgörenlerin en fazla düzeyde olumlu görüş aldıkları konular olmuştur. İşgörenlerin iş başarımları düzeylerine ilişkin, olumlu aldıkları diğer bir konu da ankette iş başarımları ilgili sunulan; “Kültürel uyum kabiliyeti” ifadesi olmuştur. Söz konusu bu sonuçlar, özellikle işgörenlerin çalıştıkları ülke ve olanaklarının işgörenlerin beklentileri doğrultusunda olduğu ve özellikle, burada bulunmaktan memnun olduklarını ortaya koymaktadır ki, bu durum gerek işletme açısından gerekse işgörenlerin iş başarımlarına yansımaları açısından olumlu unsurlardandır. Diğer taraftan, işgörenlerin iş başarımları düzeylerine ilişkin en olumsuz unsur, iş geliştirme kabiliyetleri ve liderlik becerileri ile ilgili husus olmuştur. Buradan yola çıkarak, söz konusu genç yaştaki işgörenlerin Türkiye’de bulunmaktan memnun oldukları ve Antalya’yı sevdiğikleri fakat bu olumlu ifadenin eğitim düzeyi tecrübe ve kalifikasyon ile doğru orantıda olmadığı ve söz konusu olumsuz ifadeleri aşmaya yetmediği söylenebilir.

Araştırmaya kapsamındaki işgörenlerin düşük yaş ve eğitim seviyesinde olmaları aldıkları ücrette de yansımış ve katılımcıların yarısından fazlası 500 Amerikan Doları ve altında ücret aldıklarını belirtmişlerdir. Aynı şekilde işgörenlerin beklentilerini anlamak üzere sorulan kendi ülkelerinde kazanabilecekleri ücretlerin de benzer seyrettiği ankette yer alan ilgili ifadeler vermiş oldukları cevaplardan gözlenmiştir. Söz konusu bu sonuçlar ise, özellikle, işgörenlerin her ne kadar konaklama ulaşım ve yemekleri işveren tarafından karşılanırsa da, literatürde belirlenen usta ve kalifiye işgören düzeyinde

olmadıkları, işletme politikalarına göre ucuz iş gücü olarak görüldüklerini ortaya koymaktadır. Yine de, gerçekleştirdikleri işlerin kendilerine, kendi ülkelerinde daha olumlu şartlarda iş yapabileme şansından yoksun bırakılmadıklarını belirtmektedirler ki, bu da özellikle Türk Cumhuriyetlerinden gelen işgörenlerin ekonomik durumundan kaynaklanıyor olabilir. Bu aşamada işletme yöneticilerinin, maliyet faktörünün yanında, kalitenin de önemli bir bileşeni olan kalifiye işgücü seçimlerine olan gerekliliğin sağlanmasının zor olmadığını ön plana çıkarmaktadır. İşgörenlerin ücretlerinden memnun olamayışları sorununun olmaması, işletmenin ücret politikalarıyla ilgili olmakla birlikte daha çok ülkelerin gelişmişlik düzeyiyle ilişkili olsa da, özellikle hizmet üreten işletmelerde, alternatifli (mesai ücreti, ikramiye, ödül vb.) ve adil ücret sistemlerinin uygulanmasına yönelik, seyahat acentası yöneticileri çaba sarf etmelidirler. Çünkü, iş başarımı, sadece işgörene sağlanan bir takım iş ve iş yeri şartları veya sosyal olanaklarla sınırlı olmayıp işgörenin maddi yönden hayatını devam ettirebileceği etkenlerle de doğrudan ilişkilidir.

Yukarıda sözü edilen gelir durumu ile ilgili araştırmadan çıkan bir başka sonuç da, öneriyi destekler nitelikte daha yüksek gelir düzeyindeki işgörenlerin iş başarım düzeylerinin, düşük gelir grubundaki işgörenlerinden daha yüksek düzeyde olmasıdır. Düşük gelir grubunda, yüksek gruba göre daha fazla sayıda işgören istihdam edilmesine ek olarak, işgörenlerin kalifikasyon düzeylerinin gelir ile paralellik arz etmesi, özellikle iş başarımını etkileyen hususlara, maliyet kısımlarıyla işlerlik kazandırılmaması sorununu ortaya çıkarmaktadır. Diğer taraftan, kaliteli hizmetin, hizmeti sunan kişinin (işgörenin) iş başarımı ile önemli derecede ilişkili olması, bu işletmelerin, çalışanların iş başarımlarını artırmaya yönelik faaliyetlere (mesai saatlerine dikkat edilmesi, işe göre ücret politikası vb.) işlerlik kazandırmalarının gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Her ne kadar gelir seviyesindeki artış, araştırmanın hipotezine zıt olarak beraberinde uyum sorunu ve zorlanma artışı getirirse de, bunun öncelikli nedeninin beklenti seviyesi ve nitelikli kalifiye işgörenin daha kısa sürelerle ve daha yüksek seviyede, yerel yapı ile daha az iletişim kuran işgörenlerden kaynaklandığı açıktır.

İşgörenlerin kültürel uyumlarının, iş başarımına etkisine yönelik seyahat acentaları işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmada, kültürel uyum düzeylerinin, işgörenlerin iş başarım düzeylerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Söz

konusu bu etkileme düzeyinin tespiti için, gerçekleştirilen korelasyon analizleri sonucunda, kültürel uyum düzeyleri ile iş başarımı arasında orta düzeyde ( $r=0,487$ ) pozitif yönlü bir ilişki çıkmıştır. Diğer taraftan, iş başarımıyla işgörenlerin zorlanma düzeyi arasındaki ilişki düzeyi ise ters yönlü olarak ( $r=0,208$ ) orta düzeyde çıkmıştır.

Özellikle, hizmetlerin gerek üretiminin gerekse sunumunun müşterinin göz önünde gerçekleştirildiği ve müşteri tatmininin, bu hizmetlerin hızlı bir şekilde sunulmuş ve niteliğine bağlı olduğu hizmet işletmelerinde, işgörenlerin başarımı (performansı) konusu, daha da önem taşımaktadır. Hizmet sunan işletmelerde, müşteriler doğal olarak hızlı cevap almak istemektedirler. Zorlanmadan uyum sağlayan işgören, işletmenin hedeflerini benimseme ve yürütme, anında müşteriye cevap verme, yaratıcılığını ve bireysel yeteneklerini kullanarak anında kurallar koyarak, tatmin olamayacak gibi görünen müşteriye, değişik alternatifler sunmada avantajlıdır. Bir hizmet işletmesi olan acenta işletmelerinde de söz konusu bu durum aynı olacaktır. Çünkü işgörenin, özellikle işle ilgili karşılaştığı bir sorunu çözmede gecikmesi veya başarısızlığı, zaman kaybına ve daha da önemlisi müşterinin memnuniyetsizliğine yol açabilecektir. Oysa çalışanın gerek çevre gerekse örgütle uyumu sağlanabilirse, hem işine karşı sorumluluk duyacak, hem de işini daha anlamlı bularak memnuniyetle yapacaktır ki, bu da zaten o işgörenin iş başarımına olumlu yansıtacaktır. Nitekim gerçekleştirilen çalışma sonuçları da dile getirilen bu görüşleri tamamiyle desteklemektedir.

Seyahat acentaları bünyesi altında birçok farklı departmanda çalışan işgörenler, ağırlıklı olarak hizmet sunduğu için, müşterilerle birebir ilişkilerinin söz konusu olması, şikâyetlerin doğrudan o hizmeti sunan kişiye yansıtılması sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Bu da, ister istemez o hizmeti yerine getiren kişi de bir stres, tedirginlik ve nihayetinde de işin eksik yapılışında rol oynayan/oynadığı varsayılan kişilerle bir çatışmaya veya iletişim eksikliğine veya kültürel farktan kaynaklı bir görüş ayrılığına dönüşebilir. Bu durumun; ilgili departman yöneticisine kadar uzanması, onun da çatışmaya, dahil olmasını gündeme getirebilmektedir. İşgörenlerin, özellikle içinde bulunduğu sistemi daha hızlı anlaması, algılaması ve karar almasını sonrasında ise çözüm üretmesine yönelik ortamın sağlanması ve işgörenin de bu kapasiteye sahip olmasına yönelik tedbirler alma (doğru işgören seçimi), değilse bu yeterlilikleri işgörene



muktedir kılmaya yönelik eğitim çalışmalarına ağırlık verme, tüm tarafların (işletme, yönetici, işgören, müşteriler) memnuniyeti açısından gereklidir. Bu noktada, dikkat edilmesinde fayda sağlayacak bir konu dakültürel uyumun sadece yönetim uygulamalarını içerenbir uygulama olmadığı, aynı zamanda işgören açısından da psikolojik boyutunun da bulunduğu ve bu uygulamaya işlerlik kazandırırken, sadece bir yönünü ele almaktan ziyade bir bütün olarak ele alınması hususudur.

İşgörenlerin kültürel uyumlarının iş başarımına etkisinin belirlenebilmesi amacıyla seyahat acentası işgörenleri üzerinde gerçekleştirilen bu çalışmadan çıkan sonuçlar paralelinde, gerek işletme yöneticilerinin söz konusu işgörenin temini, yönlendirilmesi ve eğitimi uygulamalarında, gerekse konuyla ilgili uzmanların gelecekteki çalışmalarında, dikkate almasında fayda görülen önerileri, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Özellikle müşteriyle yüz-yüze iletişimin yoğun olduğu (sınır-birim) departmanlarda çalışan acenta işgörenlerinin, gerek kültürel uyum düzeylerinin, gerekse zorlanma düzeylerinin, diğer departmanlara göre iş başarımında daha büyük önem arz etmesi, bu konunun üzerinde daha fazla durulmasını gerektirmektedir. Çünkü, söz konusu departmanlar, işletmeleriyle müşteri arasındaki köprü görevini görmekte ve müşteri memnuniyeti veya memnuniyetsizliğinin belirleyicileri arasında yer almaktadırlar. Bu bakımdan, seyahat acentaları işletmeleri yöneticileri, bahsedilen departmanlardaki işgörelere yönelik izledikleri politikalarda, onların kültürel uyum potansiyellerini dikkate almaları ve zorlanma koşullarında da onlara gerekenmotivasyon, uygun iletişim ortamı, güven ve destek gibi ortamları sağlamalıdırlar.
- Araştırma kapsamındaki seyahat acentalarındaki işgörenlerin, eğitim düzeylerinin ve sektörde çalışma sürelerinin artması, gerek zorlanma, gerekse iş başarım düzeylerinde bir artış meydana getirmektedir. Daha üst seviyede (lisans ve önlisans) eğitim alanların ve sektörde daha fazla çalışanların, zorlanma algılamaları ve iş başarım düzeylerinin, mesleki eğitim veya ortaöğretim düzeyinde bir eğitim alan veya işe yeni başlayan işgörelere oranla daha yüksek çıkmıştır. Diğer taraftan, eğitim seviyesi

veya sektör tecrübesi her ne kadar düşük olsa da, işletme çalışanı olarak bu kişilerin de, gerek zorlanma düzeylerinin, gerekse iş başarımları düzeylerinin düşük çıkmasına yol açan etkenlerin belirlenerek, gereken önlemlerin alınmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Özellikle, gerek işletmede var olan imkan ve koşulların, işgörenlerce algılanması, gerekse iş başarımına yol açan etkenlerin kişisel özelliklerle ilişkili olduğu hususu, yöneticiler tarafından dikkate alınmalı ve gerekirse söz konusu bu kişilerin kendilerini geliştirmesine, adapte olmasına yönelik “oryantasyon”, “kişisel gelişim” ve benzeri programlara ve sosyal iletişim imkanı bulacakları etkinliklere katılmaları özendirilmelidir.

- Özellikle, işletmelerin işgörenlerin uyumunu sağlama veya potansiyel başarımları sağlayabilecek işgören seçimi kapsamında gereken birikimi sağlamaları, oldukça yararlı olmakla birlikte, seçim sonrası yoğun sezonda zaman, maliyet gibi nedenlerle eğitim boyutunun eksik kalması, söz konusu uygulamalardan, tam anlamıyla verim alınamaması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle, işgörenlerin kültürel uyum düzeylerinin yüksek olması, işgörenler ve daha da önemlisi işletme açısından oldukça olumlu bir durum olduğu gibi, diğer taraftan, işgörelere, sağlanacak olan; kararlara katılım, iş zenginleştirme, motivasyon, güven ve çalışanlara destek, takım çalışması, uygun iletişim ortamı, kaynak ve bilgi paylaşımı, eğitim ve öğrenme ortamı, ödüllendirme ve geri besleme imkanları gibi konularda, işgörelere gerekli ortam ve kaynaklar sağlanarak eksikliği belirtilen Liderlik becerileri ve İş geliştirme konularında işgörelere önemli katkılar sağlayacaktır.
- İskandinav Ülkeleri, Ukrayna ve Polonya gibi ülkelerden gelen işgörenlerin gerek iş başarımları düzeylerinin, gerekse kültürel uyum düzeylerinin, Rus ve Türk Cumhuriyetlerinden gelenlere nazaran daha düşük düzeyde gerçekleşmesi, üzerinde durulması gereken hususlardandır. İskandinav Ülkeleri, Ukrayna ve Polonya gibi ülkelerden gelen işgörenlerin gelirlerinin daha fazla olması göz önüne alındığında, bu işgörenlerin diğerlerine göre daha verimli olması gerektiği söylenebilir. Bu kapsamda söz konusu çalışanların ya uygun eğitim programları geliştirilerek ya da daha kapsamlı

bir seçim sürecinden geçirilerek işe alınmasınınve çalışanların kültürel uyum düzeylerinin artırılmasının önemi bir kat daha artmaktadır. Konuyla ilgili olarak işletmelerin, maliyetten kısmak adına gerçekleştirmekten kaçındıkları, işgörene sağlayacakları imkan ve olanakları artırmanın yanında, gerek ülkenin koşulları ve yaşam desteği, gerekse işletme yönetim ve politikalarıyla ilgili eğitim ve oryantasyon çalışmalarına önem vermelidirler. Çünkü, çağdaş yönetim anlayışı, “gerçekleştirilen işi, en iyi o işi yapan uzman kişi bilir” anlayışına dayanmaktadır ki, bu durumda kazanan, işgörenin tecrübesinden yararlanmak suretiyle, yine işletme olacaktır. Hali hazırda, bir örgütteki yönetim anlayışının belirtilen bu anlayış kapsamında olmaması, özellikle işletme çalışanlarından beklenen verimin alınmasında da bir dezavantaj teşkil edecektir. Bunun için, özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmeler de yönetim anlayışlarının, çağdaş yönetim strateji, yöntem ve tekniklerine dayanması ve nihayetinde uygulanması, gelişim adına kaçınılmaz unsurlardandır.

- Çalışma içerisinde detaylıca vurgulandığı üzere, konuyla ilgili şimdiye kadar gerçekleştirilen çalışmalar, genelde, kültürel uyuma tek bakış açısıyla (gelişmiş ülkelerin aldığı işgücü göçü veya az gelişmiş ülkeye yönelik yönetici ve kalifiye işgören ataması) ele alınarak yapılan araştırmalarda yoğunlaşmaktadır. Gerçekleştirilen bu araştırmadan çıkan sonuçlar, diğer göç hareketlerinden farklı olarak her iki duruma da uygun olmayan Türkiye’deki bir tezdı ortaya koymuştur. Bu husus, gerçekleştirilen araştırmayı, konuyla ilgili şimdiye kadar yapılan çalışmalardan da farklı kılmaktadır. Diğer taraftan, kültürel uyuma yönelik Turizm dışında normal koşullarla paralellik gösteren sektörleri de kapsayacak şekilde yapılacak araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü uyum iş başarımı ilişkisinde ülkemizde yapılacak bu tür araştırmalar, işletmelere, ilgili faaliyetlere işlerlik kazandırma noktasında, daha geniş bir kaynak oluşturacaktır.
- Müşteri beklentilerinin, onların istedikleri bir şekilde ve hızda karşılanması, hizmetteki kalite ölçütlerinden biridir. Söz konusu kalitenin sağlanması ise, şüphesiz ki, hizmeti sunan işgörenin, hizmeti sunum biçimi, hızı, çalışma

ortamı, bilgi, yeteneği, sorun çözümedeki yetkisi vb. gibi bir takım hususlarla doğrudan ilişkilidir. Bahsedilen bu ortamdaki şartların, işğören beklentilerini de karşılayacak şekilde güçlü kılınması ise, hizmetteki kaliteye dayalı olarak müşteri memnuniyetine olumlu yansıtacağı gibi, işğören başarımını da yine olumlu olarak etkileyecektir.

- İşğörenlerin kültürel uyumuna ilişkin gerçekleştirilecek uygulamalara işlerlik kazandırmak, işletmelere; özellikle, içinde bulunulan ve kıyasıya rekabetin yaşandığı sektörde, aynı zamanda rekabet avantajı sağlamada da, önemli katkılar sağlayacaktır.
- Özellikle emek yoğun bir sektör olan turizm sektöründe faaliyette bulunan işletmelerde çalışanlar açısından, sektörün özelliğinden dolayı, hızlı karar verebilme ve problem çözüme yeteneği ile insan ilişkilerindeki başarı oldukça önemlidir. Kültürel uyum kapsamında da önemli bir yer teşkil eden bu yeterliliklerin, işğörenlerde bulunması ve eğer bir eksiklik varsa giderilmesine yönelik tedbirlerin (hizmet içi eğitim, gelişim programlarına katılımın özendirilmesi vb.) alınması sektörde sunulan hizmetteki kaliteyi de olumlu etkileyecek unsurlardan olacaktır.
- Yöneticiler, sorumlu oldukları bölümlerdeki işğörelere yönelik uygulanacak adaptasyon faaliyetlerinin, içerik ve amaçlarını, işğörenlerle detaylı şekilde tartışmalı ve işğörenlerin, söz konusu bu faaliyetleri benimsemelerine yardımcı olmalıdırlar. Buna ilave olarak, işğörenlerin yeterlik veya eksikliklerinin, yöneticileri tarafından iyi analiz edilmesi, işğörelere sağlanacak uyum sağlama uygulamalarından beklenen verimin alınmasına önemli faydalar sağlayacaktır.
- Kültürel uyum sağlamanın işletmelerde uygulanabilmesinin temel şartlarından biri olan, gerek uyumu beklenen işğörenin, gerekse ortamı sağlayacak yönetimin, istekli olması hususu; ilgili işletme yöneticilerinin vazgeçemeyecekleri unsurlardandır. Aksi taktirde, yönetim tarafından sağlanan/sağlanacak tüm imkan ve olanaklar, göstermelik bir faaliyetten öteye geçmeyecek ve bunun da işğörenler tarafından anlaşılması kaçınılmaz

olacaktır. Bu kapsamda, işletme yöneticilerinin, uyum sağlama kapsamında sağlayacakları imkan/olanakları, işgörenlerin ihtiyaçları ve yeterlilikleri doğrultusunda yönlendirmeleri ve işgörenlerin, tüm bu süreçlerde yer almasını sağlayacak nitelikte bir yaklaşım göstermesi gerekmektedir.

Bulguları ve bu bulgulara dayalı olarak geliştirilen ve önerileri yukarıda sunulan bu çalışmada; “seyahat acentası yabancı işgörenlerinin kültürel uyumlarının, işgörenlerin iş başarımlarını etkileme düzeyi” konusu kapsamında; yabancı çalışanları olan seyahat acentaları işgörenleri üzerinde bir uygulamaya yer verilmiş ve konuyla ilgili, şu ana kadar yapılan çalışmaların ve böyle bir çalışmanın alana katkısı çerçevesinde yürütülmüştür. Bu kapsamda, konuyla ilgili olarak araştırma yapacak olan araştırmacı/akademisyenlerin gelecekteki araştırmalarında dikkate almalarında yarar görülen araştırma önerilerini ise, şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Bu araştırma, seyahat acentalarının işgörenleri üzerinde gerçekleştirilmiş olup, konuya yönelik diğer turizm işletmelerinde (otel işletmeleri, yiyecek içecek) ve başka sektör işletmelerinde de kültürel uyumu başarımın bir faktörü olarak ele alıp gerçekleştirilecek çalışmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Çünkü, kapasitesi ve hedef kitlesi hangi büyüklükte olursa olsun özellikle, içinde bulunduğu sektör hizmet sektörü ise, hizmeti asıl sunanların memnun edilmesi, esasında söz konusu işletmelerin amaçları arasında en önemli öğeyi oluşturan kâr hedeflerine de ulaşmalarına ve söz konusu bu uygulamalara ilişkin, işletme türlerine göre karşılaştırma yapmak açısından da oldukça büyük katkılar sağlayacaktır.
- İşgörenlerin, uyum potansiyeli ve yetenekleri dikkate alınarak faaliyete geçirilecek uygulamalar, uzun vadede işletmelerin faydasına olacaktır. Nitekim, özellikle kültürel uyum bağlamında işgörene sağlanacak, imkan ve koşulların çalışan beklentilerini tatmin etmesi ve işgörenin de uyumunun dikkate alınarak işletmedeki başarıma etki ettiğini görmesi, işgörenin gerek iş doyumunu, gerekse örgüte olan bağlılığını olumlu yönde etkileyen faktörlerdendir. Bu nedenle, kültürel uyumun işgörenler üzerinde etki düzeyinin tüm olumlu yönleri ve aralarındaki ilişkileri ortaya koyan araştırmaların sayısının artması, nihayetinde işletme yöneticilerinin, bu

konuda harekete geçme gerekliliklerine ilişkin, farkındalık dzeyelerinin artırılmasına da katkı sağlayacaktır. Yapılacak olan araştırmalarda, dikkate alınmasında fayda sağlayacak hususlardan biri de çalışma içerisinde sıklıkla vurgu yapıldığı üzere, kültürel uyum olgusunun aynı zamanda işgörenlerin zorlanma boyutunun da kapsama dahil edilmesidir. Özellikle her iki boyutunun kapsama dahil edilerek gerçekleştirilen çalışma sayısının kısıtlı olduğu göz önüne alındığında, bu çerçevede yapılacak çalışmalar, gerek ilgili literatüre gerekse, işletmelere; güçlendirmeye yönelik uygulamalarında daha bilinçli hareket etmelerinde ve işletmelerindeki performansını daha sağlam temeller üzerine inşa etmelerinde önemli katkılar sağlayacaktır.

- İşgörenin kültürel uyumunun, çalışma içerisinde de üzerinde durulduğu gibi, çeşitli unsurları içerisinde barındırması ve bir dizi aşamaları gerektirmesi, söz konusu uygulamalara yönelik eğitim model veya modellerinin geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bu kapsamda, özellikle işletmelerde işgören uyumu sağlamının Şartları, unsurları, içeriği ve sürecini kapsayacak Şekilde bir eğitim modelinin geliştirilmesi, kültürel uyuma ilişkin faaliyetlerin işlerliğe geçirilmesinde bir katkı olması bakımından veri kaynağı teşkil edecektir. Bu ve diğer ülkelerde yapılacak paralel çalışmaların birikimi ile nihayetinde geliştirilecek bir kültürel uyum eğitim modeli; işletmelerinde uluslar arası insan kaynakları sürecini uygulayacak yöneticilere yol göstermede oldukça yararlı olacaktır.

Sonuç olarak bir hizmet işletmesi olan turizm işletmelerinin üretim sürecindeki en önemli unsur, sahip olduğu insan kaynaklarıdır. İşletmenin sahip olduğu insan kaynakları içerisinde, işgörenlerin ise, ayrı bir önemi bulunmaktadır. Çünkü, turizm işletmeleri tüm ürünlerini, işgörenler aracılığıyla müşterilerine sunmaktadırlar. Müşteriye sunulan hizmetin, müşteriyi memnun etmesi Şüphesiz ki, işletmeye ilişkin ortam koşullarından etkilendiği gibi, işgörenin hizmeti sunuş biçimi, tavrı, davranışı, alan bilgisi, morali vb. gibi unsurlardan da etkilenmektedir. Diğer taraftan, gerçekleştirdiği işinde başarım sağlayamayan işgörenin, içinde bulunduğu memnuniyetsiz tutumunun, müşteriye yansımaları kaçınılmaz olacaktır. Bu nedenle, turizm işletmeleri yönetimi, işgörenin yaptığı işte başarım sağlamasına yönelik, çalışma

içerisinde detaylıca vurgulanan faktörlere işlerlik kazandırmalıdır. Bahsedilen faktörler içerisinde, işgörenlere yönelik kültürel uyumun etkisinin önemli bir düzeyde olduğu, bu araştırmadan çıkan sonuçlardandır. Bu kapsamda, turizm işletmeleri yöneticilerinin, çalışma sonuçlarını iyi analiz etmesi ve uygulamaya koyması, hedefledikleri kârlılık düzeyine ulaşmalarında da önemli katkılar sağlayacaktır.

## KAYNAKÇA

- AKAL, Z. (1998) İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri, Ankara: MPM Yayınları No:473, , s.52
- AKAL, Zühal (1998), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, MPM Yayınları, Ankara.
- AKAL, Zühal (2005), “İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi: Çok Yönlü Performans Göstergeleri”, MPM Yayınları, Ankara.
- AKGÜL ve ÇEVİK, Aziz (2005),“Osman İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları”, 2.Basım, Emek Ofset, Ankara.
- AKKAYAN, T. (1979),“Göç ve Değişme”, İ.Ü. Edebiyat Fak. Yay. No.2573,İstanbul.
- AKSAN, Doğan (1998), “Her Yönüyle Dil, Ana Çizgileriyle Dilbilim”, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.
- AKSOY Zeynep (2012) Uluslararası Göç Ve Kültürlerarası İletişim “International Migration And Intercultural Communication” Www.Sosyalarastirmalar.Com  
Issn: 1307-9581 Cilt: 5 Sayı: 20 Volume: 5 Issue: 20
- AKSU, A. (1996), “İşgören Devir Hızının Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması ve Antalya Yöresinde Bir Uygulama”.Verimlilik Dergisi, Sayı:3.
- AKTAN, Coşkun (2003), “Değişim Çağında Devlet”, Çizgi Kitabevi, Konya.
- ALTINTAŞ, Abdullah (2008), “Mahalli İdarelerde Performans Yönetimi ve Riskleri”, Sayıştay Dergisi, Sayı: 69, Ankara.
- ANSOFF H. Ingor (1971), “Strategie du Developpment de L’Entreprise, Edition Hommes et Technigues”, Paris.
- ANTHONY M. Micolò (1993), “Suggestions for Achieving a Strategic Partnership”, HR Focus, Cilt:70, Sayı.9.
- ARIKAN, R. (2000), “Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma”, Gazi Kitabevi,Ankara.
- ARSLAN, Ahmet (2002),“Kamu Harcamalarında Etkinlik, Verimlilik ve Denetim” Maliye Dergisi, Sayı.140.
- ASAR, Aydoğan (2004) Türk Yabancılar Mevzuatında Yabancı ve Hakları, Ankara.
- ASLAN, M. (2002), “İstanbul: Ville d’immigration International” Rapport de Recherche, L’IFEA, İstanbul.
- ATAAY, İsmail Durak (1990), “İş Değerlendirme ve Başarı Değerlendirme Yöntemleri”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, No:235, İstanbul.



- BAKAN, İsmail (2008), “Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algulamaları İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki: Bir Alan Araştırması”, *KMU İBBF Dergisi*, Cilt:10, Sayı:14.
- BALKIRI, C., Karaman, Z.T., Kırkulak, B. (2008),“Yabancı Emekli Göçünün Sosyal ve Ekonomik Etkileri: Antalya ve Çevresi Üzerine Ampirik Bir Çalışma”, *Uluslararası Emekli Göçünün Sosyal ve Ekonomik Etkileri: Antalya Örneği*, Der. Canan Balkırı, Antalya.
- BARUTÇUGİL, İsmet S. (1984), *Turizm İşletmeciliği*, 2. Basım, Uludağ Basımevi, Mayıs.
- BAYSAL, Ayşe Can (1993), “Çalışma Yaşamında İnsan”, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No:225, İstanbul.
- BENNETT, M.J. (1998),“Intercultural Communication: A Current Perspective”, *Basic Concepts of Intercultural Communication: Selected Readings*, Ed. Milton J. Bennett, Yarmouth, ME: Intercultural Press, 1-24, [http://www.mairstudents.info/intercultural\\_communication.pdf](http://www.mairstudents.info/intercultural_communication.pdf), E.T.: 07.05.2010.
- BERRY, JW (2003) Conceptual approaches to acculturation. In K. M. Chun, P. B. Organista, & G. Marín (Eds.), *Acculturation: Advances in theory, measurement and applied research* (pp. 17-37). Washington, D.C.: American Psychological Assoc.
- BETTENCOURT, L. A. (1997). Customer Voluntary Performance: Customers as Partners in Service Delivery, *Journal of Retailing*, (73), 383-406.
- BEYER J. M., Trice H. M., (1993), “The Cultures of Work Organizations”, New Jersey; Prentice Hall.
- BHAWUK, LANDIS, Dharm P. S. Dan Kevin D. LO, (2006), “Intercultural Training”, *The Cambridge Handbook of Acculturation Psychology*, David L. SAM ve John W. BERRY (ed.), Cambridge University Press, Cambridge.
- BHUGRA, D. (2006) Severe mental illness across cultures. *Acta Psychiatr Scand Suppl.* (429):17-23.
- BHUGRA, D.(2006),“Severe Mental İllness Across Cultures”, *Acta Psychiatr Scand Suppl.*
- BİLGİN, Kamil Ufuk (2007), “Kamuda Ölçülebilir Denetime Hazırlık – Performans Yönetimi”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı: 65, Ankara.
- BİNGÖL, D. (1998), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Beta Yayın

- BLACK ve DUHON, H. Tyrone - David L. (2006), "Assessing the Impact of Business Study Abroad Programs on Cultural Awareness and Personal Development", *Journal of Education for Business*.
- BLACK, J.S. & Mendenhall, M. (1990). Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research. *Academy of Management Review*, 15(1), 113-136.
- Black, J.S. (1990) The relationship of personal characteristics with adjustment of Japanese expatriate managers. *Management International Review*, 30, 119-134.
- Black, J.S., Mendenhall, M., & Oddou, G.R. (1991). Towards a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives. *Academy of Management Review*, 16(2), 291-317
- BOWEN, J. T. and CHEN, S. L. (2001). The Relationship Between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (5), 213-217
- BOZADZİEV, G & Bozadziev, M, (2007), "Fuzzy Logic For Business Financial Management", Word Scientific, New Jersey.
- BOZTAŞ, İ.(1993), "A Guidebook For English Translation", Hacettepe Tai Kitapçılık İtd. Şti, Ankara.
- BREWSTER, Chris (2005), "International Experience and International Development, Emerald Group Publishing Limited", Bradford, UK.
- BRISLIN ve YOSHIDA Richard W. Tomoko, (1994), "Intercultural Communication Training: An Introduction", (Communicating Effectively in Multicultural Contexts; 2), Sage Publications, Inc., California.
- BROWN, Steven D.(2004), "Career Development and Counseling: Putting Theory and Research to Work", John Wiley & Sons, Incorporated, Hoboken, NJ, USA.
- BUCKLEY Peter J., MUCCHIELLI Louis, J., (1997), "Multinational Firms and International Relocation", Edward Elgar Publishing Limited.
- BÜYÜK LAROUSSE ANSIKLOPEDISI, (1992), İnterpress Basın ve Yayıncılık A.Ş.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2003), "Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı", Pegem Yayıncılık, Ankara.
- CAMARDELLA, Matheew J. (2003), "Effective Management Of The Performance-Appraisal Process", Employment Relations Today, WileyPeriodicals Inc.

- CANMAN, Doğan (1993), “Personelin Değerlenmesinde ÇağdaşYaklaşım lar ve Türkiye’de KamuPersonelinin Değerlenmesi”, TODAŞE Yayınları, No:252 Ankara.
- CATEONA, Philip, R., (1993), “International Marketing”, 8. Edition, Richard D. IRWIN, Inc., Boston, USA.
- CHANG, Shuchih Ernest, Chin-Shien Lin, C.S. (2007), “Exploring Organizational Culture for Information Security Management”, Industrial Management and Data Systems, Cilt: 107, Sayı: 3.
- ÇİĞERCİ, Ulukan, N. (2006), “Türkiye’de Yabancıların Çalışma İzinleri: Hazine ve Dış Ticaret Müsteş arlığı Örneği”, Uluslararası Göç, İşgücü ve Nüfus Hareketleri, Derin Yayınları, İstanbul.
- CONDON, J. C., F. Yousef (1975), “An Introduction to Intercultural Communication”, Indianapolis.
- CROSBY, L. A. and STEPHENS, N. (1987). Effects of Relationship Marketing on Satisfaction, Retention and Prices in the Life Insurance Industry, Journal of Marketing Research, 24 (4), 404-411.
- CZINKOTA, Michael R., Ronkainen, Ilkka A., (1996), “International Marketing”, The Dryden Press.
- CZINKOTA, Michael R., Ronkainen, Ilkka A., Moffett, Michael H., (1996), “International Business”, The Dryden Press, Fourth Edition.
- ÇAĞLAYAN, S. (2006), “Göç Kuramları, Göç ve Göçmen İlişkisi”, Muğla Üniversitesi SBE Dergisi (17), <http://www.mu.edu.tr/sbe/sbedergi/dosya/S-Caglayan.pdf>, E.T.: 23.02.2011.
- ÇAĞLAYAN, Savaş (2006), Göç Kuramları, Göç Ve Göçmen İlişkisi Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi ÜLKE) Güz 2006 Sayı 17
- ÇAĞLAYAN, Savaş (2007) Bulgaristan’dan Türkiye’ye Göçler, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir
- ÇEVİK, A. (2010), “Göç ve Psikososyal Sonuçları”, <http://www.abdulkadircevik.com/prof-dr-abdulkadir-cevik-calismalar/3.ct>, E.T.: 28.04.2010.
- ÇINGİ, H. (1994), “Örnekleme Kuramı”, Hacettepe Üniversitesi Fen Fakültesi Basım Evi, Ankara.
- ÇİÇEKLİ, B. (2005), “Yasadışı Göç, İnsan Kaçakçılığı ve İnsan Ticareti ile Mücadele ve Türkiye”, Polis Bilimleri Dergisi, Sayı 7, Ankara.
- ÇSGB (2004), Kayıtdışı İstihdam ve Yabancı Kaçak İşçi Çalıştırılmasının Önlenmesi Değerlendirme Raporu, Ankara

- ÇSGB(2004), “Kayıtdışı İstihdam ve Yabancı Kaçak İşçi Çalıştırılmasının Önlenmesi Değerlendirme Raporu”, Ankara,
- DAMANPOUR, Fariborz (1991), “Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators”, Academy of Management Journal, Cilt: 34, Sayı: 3.
- DAMANPOUR, Fariborz, William M. Evan (1984), “Organizational Innovation and Performance: The Problem of “Organizational Lag””, Cornell University, Administrative Science Quarterly, Cilt: 29.
- DAVIS ve FINNEY Susan L., Sara J. (2003), “Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory”[http://www.jmu.edu/assessment/wm\\_library/ccai.pdf](http://www.jmu.edu/assessment/wm_library/ccai.pdf). Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- DAVIS ve FINNEY, Susan L. Sara J. (2006), “A Factor Analytic Study of the Cross-Cultural Adaptability Inventory”, Educational and Psychological Measurement, Vol. 66, No 2.
- DAVIS, D. and COSENZA, R. M. (1998), “Business Research for Decision Making”, PWS-Kent Publishing Company, Boston.
- DE TAPIA, S. (2003), “New Patterns of Irregular Migration to Europe”, Council of Europe Publishing, [http://www.coe.int/1/dg3/migration/documentation/Migration%20management/53000\\_Newpatterns\\_of\\_irregular\\_migration\\_in\\_Europe\\_en.pdf](http://www.coe.int/1/dg3/migration/documentation/Migration%20management/53000_Newpatterns_of_irregular_migration_in_Europe_en.pdf), E.T.: 22.02.2011.
- DEMİNG W.Edwards (1998), “Krizden Çıkış”, Çev. Cem Aktaş, KalDer Yayınları, İstanbul.
- DEMİREL, Yavuz, Himmet Karadal (2007), “Örgüt Kültürünün Örgüt İçi Bireysel Becerilerin Kullanımına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Cilt:12, S:3.
- DİCLE, Ülkü (1982), “Yönetimsel Başarının Değerlendirilmesi ve Türkiye Uygulamaları”, ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları, No:43, Ankara.
- DİCLE, Ülkü, DİCLE Atilla (1959), “İsteklendirme (Motivasyon)”, Atatürk Üniv. İşl. Fak. Dergisi, Cilt:1, Sayı:1.
- DRUCKER, Peter F (1972). Le Management en Qestion, Les Edition d’Organisation, Paris
- DRUCKER, Peter F.(1992), “Etkin Yöneticilik”, 2. Baskı, Çeviren: Ahmet Özde, Nuray Tunalı, Eti Kitapları, İstanbul.

- EKŞİ, N. (2006), “Yabancılar Hukukuna İlişkin Temel Konular”, Beta Yayın, İstanbul.
- ELHAN, H. (2007), “Veri Tipleri ve Uygun Veri Seçimi”, <[http://www.toraks.org.tr/mse-pptpdf/Halil\\_ELHAN.pdf](http://www.toraks.org.tr/mse-pptpdf/Halil_ELHAN.pdf)> (Erişim:12.03.2009).
- EMİR, O. (2007). Otel İşletmelerinde Müşterilerin Hizmet Beklentileri ve Memnuniyet (Tatmin) Düzeylerinin Değerlendirilmesi: Antalya’da Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Afyonkarahisar, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDER, S. - KAŞKA, S. (2003), “Düzensiz Göç ve Kadın Ticareti: Türkiye Örneği”, IOM.
- ERDOĞAN, İ. (1983), “İşletmelerde Davranış”, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3077, Evrim Ofset, İstanbul.
- ERGUN, Doğan (1991), “Türk Bireyi Kuramına Giriş: Türk Kültürünün Olanakları”, Gerçek Yayınevi.
- EUROSTAT, (1998), “La mesure de la migration clandestine en Europe ”volume1 no 7.
- FANTA, A. (2005), “International guide on predeparture orientation and cultural adaptation for students studying in the united states”. [Http: \\www.reach.useic.ru\](http://www.reach.useic.ru)
- FANTINI, Alvino E. (2000), “A Central Concern: Developing Intercultural Competence”, In About Our Institution, 25-42, SIT Occasional Papers Series, Brattleboro, The School for International Training.
- FATEHI, Kamal (1996) International Management: A Cross-Cultural and Functional Perspective, Prentice Hall International Inc. USA.
- FERRARO, G. P., (1988), “The Cultural Dimension of International Business” National Multi Cultural İnstitut.
- FINDIKÇI, İlhami (1999), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Yayınları, 3.Baskı, İstanbul.
- FINNEY, DAVIS Susan L. ve Sara J. (2003), “Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory” Annual Meeting of the American Educational Research Association, Chicago, IL.
- FIRAT, Oktay Ümit, ARICIGİL, Çiğdem (2000), “Performans Değerlendirme Sonuçlarının Analizine Çok Değişkenli İstatistik Yaklaşım”, 8. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler, 25-27 Mayıs, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir.

- FLAMINI, Barbara (2005), "The Influence of Multicultural Training on the Cross-Cultural Adaptability of University Business Students", (Basılmamış Doktora Tezi, Nova Southeastern Univesity).
- FLOYD, WR.(2003), "Critical History Of The Acculturation Psychology Of Assimilation, Separation, İntegration And Marginalization", Rev Gen Psychol, 7.
- GARÇON, P- Loizillon, A. (2003), "L'europa et les migrations de 1950 a nos jours: mutations et enjeux" OECD, Bruxelles.
- GARDENSWARTZ ve ROWE, Lee, (1998), "Anita Managing Diversity: A Complete Desk Reference and Planning Guide", McGraw-Hill Companies, USA.
- GEERT, Hofstede, (1980), "Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad", Organizational Dynamics.
- GENÇLER, A. (2004), "Avrupa Birliği'nin Göç Politikası", Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, S:49.
- GIDDENS, A. (2010), "Göçmenlerin Emek Piyasası Üzerindeki Etkisi", Sosyoloji Başlangıç Okumaları, Ed. Anthony Giddens, Say Yayınları, Ankara.
- GLUESING Julia C. ve Cristina B. GIBSON, (2004), "Designing and Forming Global Teams", Handbook of Global Management: A Guide to Managing Complexity, Henry W. LANE ve diğerleri, (ed.) Blackwell Publishing Ltd.
- GÖKASLAN, Selim (2000), "Performans Değerlemesinin Toplam Kalite Yönetimindeki Rolü", Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- GRAF, Andrea (2004), "Assessing Intercultural Training Designs", Journal of European Industrial Training, Vol. 28, Iss. 2/3/4.
- GRAF, Andrea Lynn K., (2005), "Expatriate Selection: Evaluating the Discriminant, Convergent, and Predictive Validity of Five Measures of Interpersonal and Intercultural Competence", Journal of Leadership and Organizational Studies, Vol. 11, No. 2.
- GRİFFİN, Ricky W., Pustay, W. Michael, (1996), "International Business", Addison-Wesley Publishing Company.
- GROOT, W. and BRINK H.M. (1999), "Job Satisfaction of Older Workers". International Journal of Manpower.
- GUMPERZ, J. J (2006), "Discourse Strateiges", Cambridge University Press, Cambridge.
- GÜÇLÜ, Nezahat (2003), "Örgüt Kültürü", Kırgızistan Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:6.
- GÜL, V., KOLB, S. (2009), "Almanya'da Yaşayan Genç Türk Hastalarda Kültürel Uyum, İki Kültürlülük ve Psikiyatrik Bozukluklar", Türk Psikiyatri Dergisi, S: 20.

- GÜVENÇ, B. (1996), “İnsan ve Kültür”, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- GÜVENÇ, B. (2010), “İnsan ve Kültür”, Boyut Yayınları, İstanbul.
- GÜZEL, A. Bayram, F. (2006), “Türk Hukukunda Yabancıların Çalışma Hakları ve Çalışma İzinleri” Uluslararası Göç, İşgücü ve Nüfus Hareketleri, Derin Yayınları, İstanbul.
- GÜZEL, A., Demircioğlu, M. (2000), “İşverenlerin Sosyal Sigorta Yükümlülükleri ve Sorumluluğu”, İstanbul Ticaret Odası Yayını ,23, İstanbul.
- HALİS, Muhsin (2003), “Durumsallığı Açısından Türk Örgüt Kültüründeki Yönelimler”, Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:5, Bişkek.
- HALL, E.T., HALL, M.R. (1990), “Understanding Cultural Differences”, Intercultural Press, Inc. USA.
- HARZING, Anne-Wil (2004) “Composing an International Staff, International Human Resource Management”, Anne-Wil HARZING ve Joris Van RUYSSSEVELDT (ed.), Sage Publications, Incorporated, London.
- HENZE, Paul (1985), “İç Asya’da Siyaset ve Yazı”, Belgelerle Türk Tarihi Dergisi, Sayı:9-10.
- HILL, Charles W. L., (1997), “International Business”, Second Edition, Richard D. Irwin, Inc. Company.
- HOFFMANN, Edward (2001), “Psychological Testing at Work: How to Use, Interpret, and Get the Most Out of the Newest Tests in Personality, Learning Style, Aptitudes, Interests, and More”, The McGraw-Hill Companies, Inc., USA.
- HOFSTEDE, Geert (2001) Culture’s Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations-Second Edition, Sage Publications, California.
- HOFSTEDE, Geert, (2001) “Difference and Danger: Cultural Profiles of Nations and Limits to Tolerance”, Ed: Maryan H. Albrecht, International HRM, Managing Diversity in the Workplace, Blackwell Publishing, USA.
- HOLDER-BALLARD, Cassandra B. (2006), “Cultural Competence In Dental Hygiene Students” (Basılmamış Doktora Tezi, University Of Memphis).
- [HTTP://planning.ucsc.edu/IRPS/DWH/SWHHOME/SOCIOLOG/concepts/d004.htm](http://planning.ucsc.edu/IRPS/DWH/SWHHOME/SOCIOLOG/concepts/d004.htm).
- [HTTP://www.britanica.com/bcom/eb/article](http://www.britanica.com/bcom/eb/article)
- [HTTP://www.fr.wikipedia.org](http://www.fr.wikipedia.org)
- [HTTP://www.bradley.edu/las/soc/soc/classes/](http://www.bradley.edu/las/soc/soc/classes/)
- INGLIS David ve HUGHSON, John, (2003) Confronting Culture: Social Vistas, Polity Press, UK

- IŞIK, Abdulkadir (2009), “Kültür ve Kalkınma: Vergi Kültürü Örneği”, Ege Akademik Bakış, Ekonomi, İşletme, Uluslar arası İlişkiler ve Siyaset Bilimler Dergisi, Cilt:9, Sayı:2.
- İÇDUYGU, A. (2009),“International Migration and Human Development in Turkey”, UNDP Human Developments Research Paper 2009/52, [http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/papers/HDRP\\_2009\\_52.pdf](http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/papers/HDRP_2009_52.pdf)
- İÇDUYGU, A. (2004),“Türkiye’de Kaçak Göç”,İstanbul Ticaret Odası Yayını 65, İstanbul.
- İRVAN, Süleyman (1997), “Medya, Kültür, Siyaset”, Ankara.
- İSTANBUL TİCARET ODASI, (2006),“Ekonomik Göstergeler”, Yayın No:20, İstanbul.
- JACOB, Nina (2003),“Intercultural Management”, Kogan Page, London.
- KAHAL, Sonia El(1997), “Intoduction to International Business”, Mc Graw Hill Book Company, England.
- KALAYCI, Şeref ve diğerleri (2005),“SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri”, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- KALDIRIMCI, Nurettin(1985), “Yönetim Etkinliği Bakımından Yönetime Katılma” Erciyes Üniv., İ.İ.B.F., Dergisi, Kayseri.
- KAPLAN, Mehmet (2007), “Motivasyonel Teorileri Kapsamında Uygulanan Özendirme Araçlarının İşgören Performansına Etkisi ve Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- KARACA, Özge (2004), “Toplam Kalite Uygulamalarının Performans Değerlendirme Sonuçları Üzerindeki Etkisi-Üretim Sektöründeki Bir İşletme Uygulaması”, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- KARADENİZ O. (2001) “Türkiye’de Yabancı Kaçak İşçilik”, İnsan ve İş, Gazi Üniversitesi Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü Haber Bülteni, s:14, Ankara
- KARASAR, N. (1999), ”Bilimsel Araştırma Yöntemi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- KARTARI, A. (2001),”Farklılıklarla Yaşamak: Kültürlerarası İletişim”, Ürün Yayınları, Ankara.
- KARTARI, Asker, (2006) Farklılıklarla Yaşamak, Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınevi, Ankara.
- KAVUZLU, Funda (2007), “Türk Kamu Yönetiminde Performans Değerlendirme ve Performansa Dayalı Ücret Sistemi”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.



- KILIÇ, Cem (2000) Turizm Sektöründe İstihdamın Niteliğini Etkileyen Faktörler ve Türkiye’de Beş Yıldızlı Otellerin Analizi, Ankara: Gazi Kitabevi.
- KINIK, K. (2010),“Göç, Sürgün ve İltica”, <http://www.amnesty.org.tr/ai/node/1538>
- KIRAL, H. (2006),“Yabancıların Türkiye’de Çalışma Esasları”,TİSK yayını No 270, İstanbul.
- KITSANTAS, Anastasia (2004), “Studying Abroad: The Role Of College Students' Goals on The Development of Cross-Cultural Skills And Global Understanding”, College Student Journal, Vol. 38, Issue 3.
- KİMBERLY, J. R. and Evanisko, M. J. (1981). Organizational innovation: The influence of individual, organizational, and contextual factors on hospital adoption of technological and administrative innovations. Academy of Management Journal, 24: 689-713.
- KİRİŞÇİ, K. (2000),” Zorunlu Göç ve Türkiye”, Sığınmacı, Mülteci ve Göç Konularına ilişkin Türkiye’deki Yargı Kararları BMMYK, Ankara.
- KOÇ, Y.(2001), “Türkiye’de Yabancı Çalışanlar”, F. Ebert Vakfı İçin Hazırlanan Basılmamış Tebliğ.
- KOÇAK, Muhammet(2012), “Almanya’da Yaşayan Türklerin Türkçe Dil Becerileri Üzerine Bir İnceleme” Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks ZfWT Vol. 4, No.1.
- KORFALI, D.K., ÜSTÜBİCİ, A., DE CLERCK, H. (2010),“Turkey Country and Research Areas Report”, EUMAGINE Project Paper, [http://www.eumagine.org/pages/eumagine\\_output\\_list.aspx](http://www.eumagine.org/pages/eumagine_output_list.aspx)
- KOTTER, J. P. ve Heskett, J. L. (1992), “Corporate Culture and Performance”, The Free Press, NY.
- KÖSEOĞLU, Mehmet Akif (2005), “Kamu İktisadi Teşebbüslerinde Performans Ölçümü”, Uzmanlık Tezi, Devlet Planlama Teşkilatı, Ankara.
- KRZESLO, E. (2002), “Le Travail Clandestin La Regularisation Les Papiers, Le Sejour” Travail, Emploi Formation 3. Bruxelles.
- KURUÜZÜM, A. (2002), “Kesin Dönüş Yapan İşçi Çocuklarının Uyum Problemi Üzerine Bir Alan Araştırması”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, (3).
- LANDIS, BENNETT ve BENNETT, Dan Janet M. Milton J. (2004), Handbook of Intercultural Training, 3th ed., Sage Pub. Ltd.
- LEE ve TEMPLER, Chay Hoon Klaus J. “Cultural Intelligence Assessment and Measurement”, Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures.

- LEE, S. and HEO, C. Y. (2009). Corporate Social Responsibility and Customer Satisfaction Among US Publicly Traded Hotels and Restaurants. *International Journal of Hospitality Management*, 28 (4), 635-637.
- LORDOĞLU, K. (2005), “Türkiye’de Yabancıların Kaçak Çalışması”, *Toplum ve Bilim*, 102, İstanbul, Jandarma Genel Komutanlığı, 2003, Hizmete Özel Yayın 8. Bölüm, Ankara.
- LUSTIG W. Myrom, Koester, Jolene, (1996), “Intercultural Competence”, Harper Collins College Publishers.
- MAGALA, Slawomir (2005), “Cross-Cultural Competence”, Taylor and Francis Group, Milton Park, Abington, Oxon.
- MAJUMDAR, J.S. KEYSTONEL ve CUTRESS Basanti Lori A., (1999), “Cultural Sensitivity Training Among Foreign Medical Graduates”, *Medical Education*, Volume 33, Issue 3.
- MANN, MA (2006) The formation and development of individual and ethnic identity: insights from psychiatry and psychoanalytic theory. *Am J Psychoanal*, 66:211-224.
- MCCALL, Ian ve COUSINS, John (1990) *Communication Problem Solving: The Language of Effective Management*, John Wiley & Sons, England.
- MCCANN, P., POOT, J., SANDERSON, L. (2010), “Migration, Relationship Capital and International Travel: Theory and Evidence”, *Journal of Economic Geography* 10.
- MEYERS, Judith (1998), “Cultural Factors in Erotomania and Obsessional Following”, *The Psychology of Stalking: Clinical and Forensic Perspectives*, J. Reid MELOY, Elsevier Science Academic Press, California.
- MONTAGLIANI ve GIACALONE Amy Robert A. (1998), “Impression Management and Cross-Cultural Adaption”, *The Journal of Social Psychology*, Vol.138, Issue 5.
- MORAN, Robert T. ve RIESENBERGER, John R. (1994), *The Global Challenge*, McGraw-Hill Co., England.
- MOREY N.C. ve LUTHANs, F., 1985, “Refining The Displacement of Culture and The ”
- MORGAN, G. (2004), “SPSS for Introductory Statistics: Use and Interpretation”, Lawrence Erlbaum Associates U.S.A.
- MOSSAKOWSKI, K.N. (2003), “Coping with perceived discrimination: does ethnic identity protect mental health” *J Health Soc Behav*.

- MUNİR KM, Beardslee WR (2001),“A developmental and psychobiologic framework for understanding the role of culture in child and adolescent psychiatry”. Child Adoles Psych Clin N Am, 10.
- MURPHY-LEJEUNE, (2001), “Elizabeth Student Mobility & Narrative in Europe : The New Strangers”. Routledge, Florence, USA.
- MUTLUER, M. (2003),“Uluslararası Göçler ve Türkiye: Kuramsal ve Ampirik Bir Alan Araştırması”Denizli/Tavas, Çantay Kitabevi,İstanbul.
- NEA (National Education Asociation), (1965), “Sampling and Statistic Handbook for Surveys in Education”,Asociation Press,Washington.
- OECD (2011) International Migration Data 2011, <http://www.oecd.org>
- OLUÇ, Mehmet (1959), “İşletme Organizasyonu ve Sevki İdare”, Cilt: 1, Sermet Matbaası, İstanbul.
- ÖGE, Serdar (2002), “Kültürel Yaklaşım Boyutuyla Örgütsel İklim”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:7.
- ÖNGEL, Erkan (1983), A Research Guide (Ankara: Gazi Üniversitesi Teknik Eğitim Fakültesi Basımevi).
- ÖNGÖR, Ş. (1980), “Coğrafya Terimleri Sözlüğü”, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.<http://tdkterim.gov.tr/>
- ÖYMEN, A. (2011),“Birkaç binden 2,5 milyona”, Radikal 20.02.2011.
- ÖZDAMAR, K. (2001),“Paket Programlar ve İstatistiksel Veri Analizi” (Çok Değişkenli Analizler,(4. Baskı), Kaan Yayınları, Eskişehir.
- ÖZDEMİR, İsmail (2007), “Performans Değerleme Yöntemleri; Performans değerlendirme Yöntemi Tercihlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma Model Önerisi” Basılmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- ÖZGEN, Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, (2005), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Kitabevi, Adana.
- ÖZGÜVEN, İ.E. (1999),“Çağdaş Eğitimde Psikolojik Danışma ve Rehberlik”. Ankara.
- P.EARLEY ve ANG, (2003), “Christopher-Soon”, Stanford University Press, California.
- PAKDİL, Fatma (2001), “Performans Değerlemesi”, Kalder Forum Dergisi, Cilt:1, Sayı:2.
- PALMER, Margaret J. (1993), “Performans Değerlendirmesi”, Rota Yayınları, İstanbul.

- PAPROCK ve SHIM, In-Sun Kenneth E. (2002), “A Study Focusing on American Expatriates' Learning in Host Countries”, International Journal of Training and Development, Vol. 6, No. 1, Pdrem yayınları.
- PEDERSON, P. (1995), “The Five Stages of Culture Shock: Critical Incidents Around the World, Greenwood Publishing”. SÜDAŞ, İ., MUTLUER, M. (2008). “Ekonomik Etkileri Açısından Türkiye'nin Turizm Merkezlerine Yönelik Avrupalı Göçleri”, Ege Coğrafya Dergisi, 17/1-2, 51-59, [http://goc.bilgi.edu.tr/documents/Sudas\\_Mutluer\\_2008.pdf](http://goc.bilgi.edu.tr/documents/Sudas_Mutluer_2008.pdf)
- PEKER, B. (2002), “Kaçak Göçmenler, Yasadışı İnsanlar: Yeni Köleci Dünya Düzeninde Türkiye”, Birikim Dergisi.
- PETERS, T. J., Waterman, R.H. (1987). Yönetme ve Yükselme Sanatı, Mükemmeli Arayış, (Çev: Selami Sargut) İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi
- PETERSEN, W. (1958), “A General Typology of Migration”, Amerikan Sociological Review, Vol: 23.
- PETTIGREW, A.M. (1979), “On Studying Organizational Cultures”, Administrative Science, Quarterly.
- RAYMOND, A. NOE (1999), “İnsan Kaynaklarının Eğitimi ve Gelişimi”, Çev: Canan Çetin, Beta Yayınları, İstanbul.
- REHBEIN, J. (1985), “Interkulturelle Kommunikation”, Tübingen.
- SABUNCUOĞLU, Z. ve Tüz, M., Örgütsel Psikoloji. Alfa Yay. Bursa. 1998.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat (2000), “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Ezgi Kitapevi, Bursa.
- SAMOVAR, A. Larry ve PORTER, E. Richard, (1982) “Approaching Intercultural Communication”, Intercultural Communication: A Reader, Wadsworth Publishing Company, California USA.
- SARGUT, S. (2001), “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”, İmge Kitabevi, Ankara.
- SARGUT, Selami A. (1994), “Kültürlerarası Farklılaşma ve Yönetim”, V Yayınları, Ankara.
- SASKATCHEWAN, University (2005), “Cross-cultural adaptation”.
- SAUL, I, Grass & Haris, M. (2001), “Encyclopedia Of Operations Research And Management Science”, Kluwer Academia Publishers, California.
- SAVAŞAN, Fatih (2007), Uluslararası Göç- Kamu Maliyesi Üzerindeki Etkileri, Ankara: Gazi Kitabevi
- SAVILLE ve TROIKE, M. (1982), “The Ethnophy of Communication”, Oxford.

- SCHULER, R. S., Jackson S. E. (1987), "Linking Competitive Strategies with Human Resource management Practices", The Academy of Management Executive, 1(3):207-219.
- SCHULER, R. Susan, JACKSON, S.E. (1996), "Human Resource Management Positioning for the 21st Century" 6. Basım West Publishing Company, Minneapolis.
- SEKARAN, U. (2003), "Research Methods for Business", John Wiley, New York.
- SELMER & Leung Jan, Alicia S. M. (2003) Are corporate career development activities Les available to female than to male expatriates? Journal of Business Ethics 43 (1-2):125 - 136
- SERRIE ve SIZOO Steve, Hendrick (2004), "Developing Cross-Cultural Skills of International Business Students: An Experiment", Journal of Instructional Psychology, Vol. 31, Issue 2.
- SHUANG, L.(2007), "Living with others: Mapping the routes to acculturation in a multicultural society" Int J Intercultural Rel, 31.
- SIGLER, T.H. and PEARSON, C.M. (2000), "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organisational Culture and Perceptions of Empowerment". Journal of Quality Management, 5.
- SLIGER, Jasmine (1999), "Human Resource Issues Involved in Establishing a Joint Venture in Indonesia", Australian Human Resources Management: Current Trends in Management Practice, Graham L. O'NEILL ve Robin KRAMAR, Allen and Unwin.
- SMIRCICH, Linda (1983), "Organizational Culture and Organizational Analysis". Administrative Science Quarterly.
- SMIRCICH, Linda, (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", Administrative Science Quarterly,
- SMITHER, R. D. (1998), "The Psychology of Work and Human Performance", (3. Edition), Longman, New York.
- SONGUR, H. Mehmet (1995), "Mahalli İdarelerde Performans Ölçümü", Mahalli İdareler Genel Müdürlüğü Yayını: No:6, Ankara.
- STANHOPE, Victoria ve diğerleri, (2005), "Evaluating Cultural Competence Among Behavioral Health Professionals", Psychiatric Rehabilitation Journal, Vol. 28, No.3.
- STAW, B. M., BELL, N.F. and CLAUSEN, J.A. (1986), "The Dispositional Approach to Job Attitudes: A Lifetime Longitudinal Test", Administrative Science Quarterly.

- STEERS, R. M., PORTER, W. L. and BIGLEY, G. A. (1996),“Motivation And Leadership At Work”, McGraw-Hill,New York.
- STITT-GOHDES ve CREWS Wanda L. Tena B. (2006), “The Cross-Cultural Adaptability of A Group of International Business Educators”,2006.
- SÜMBÜLOĞLU, K. ve SÜMBÜLOĞLU, V. (2002), Biyoistatistik. (10. Baskı), Hatiboğlu Basım ve Yayımlar San. Tic. Ltd. Şti.,Ankara.
- SÜMER, H. Canan (2000), “Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları”, Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- SÜMER, H.Canan (2001), “Performans Değerlendirmesine Tarihsel Bir Bakışve Kültürel Bir Yaklaşım” <http://www.insankaynaklari.com/>, E.t.: 29 Ekim 2011.
- ŞAHİN, C. (2001),“Yurt Dışı Göçün Bireyin Psikolojik Sağlığı Üzerindeki Etkisi İlişkin Kuramsal Bir İnceleme”, G.Ü. Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi 21 (2), 57-67,<http://www.gefad.gazi.edu.tr/window/dosyapdf/2001/2/2001-2-57-67-5cengizcahin.pdf>
- ŞEN, F. (2006),“Göçmen Kaçakçılığı İnsan Ticareti, Organ Doku Ticareti”, KOM/TADOC yayını, Ankara.
- ŞENCAN, H. (2005),“Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenirlik ve Geçerlik”. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- ŞENTÜRK, Hulusi (2008), “Belediyeler İçin Performans Yönetim Rehberi” Belediye Yönetim Dizisi: 8-9, <http://www.kentarastirma.com/rehber/k13.doc>, E.t: 11.08.2010.
- ŞİMŞEK, Muhittin ve NURSOY, Mustafa (2002) Toplam Kalite Yönetiminde Performans Ölçme, Hayat Yayıncılık, İstanbul
- ŞİŞMAN, Mehmet (2002), “Örgütler ve Kültürler”, 1. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara.
- ŞİŞMAN, Mehmet (2007), “Örgütler ve Kültürler”, 2. Baskı, Pegem A Yayınları, Ankara,
- TALAS, Cahit, (1952) “Verimliliğin Artırılmasında Psikolojik Faktörlerin Rolü”, A.Ü.S.B.F. Dergisi, C:7, S:1-4,, Ankara, s.45.
- TEBER, S.(1993),“Göçmenlik Yaşantısı ve Kişilik Değişimi”, Ortadoğu, Verlag, Oberhausen.
- TOKSÖZ, G. (2006), Uluslar Arası Emek Göçü, İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- TOKSÖZ, G. (2004),“Uluslar arası Emek Göçü”, İmaj Yayınları, Ankara.

- TRAHANT, B. Bruke, R. Koonce (1997), "12 Principles of Organizational Transforming", Management Review, Cilt: 86, Sayı:8.
- TÜRK Dil Kurumu, <http://www.tdk.gov.tr>
- TÜRKMEN, İsmail (1996), "Toplam Kalite Yönetimine Geçiş ve Uygulamada Başarıyı Engelleyecek Faktörler", M.P.M., Verimlilik Dergisi, Özel sayı, 2.B.
- TÜROFED (2011) 4. Turizm Raporu Türkiye Otelciler Federasyonu.
- TÜTÜNCÜ, Ö. ve DEMİR, M. (2002), "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi". Turhan Kitabevi, Ankara.
- URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2006), "Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi" (SPSS 10.00 - 12.0 For Windows). (2. Basım), Detay Yayıncılık, Ankara.
- UZUNÇARŞILI SOYDAŞ, A. (2010), "Kültürlerarası İletişim: Farklı Kültürel Ortamlarda Çalışma ve İletişim", Parşömen Yayıncılık, İstanbul.
- VEDDER P, Virta E (2005), "Language, Ethnic Identity, And The Adaptation Of Turkish İmmigrant Youth in The Netherlands And Sweden". International Journal of Intercultural Relations, 29.
- VURAL, Z.B.A. 2003, "Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim", G.B., İletişim Yayınları.
- WAGNER, John A. ve HOLLENBECK, John R. , (1998) Organizational Behaviour: Securing Competitive Advantage, Prentice Hall Inc. USA.
- WALKER, James W. (1992), "Human Resource Strategy", McGraw Hill Yayınevi.
- WARD C, Kennedy A. (1994), "Acculturation Strategies, Psychological Adjustment, And Sociocultural Competence During Cross-Cultural Transitions" International Journal of Intercultural Relations.
- WEAVER, G.R. (1994), "Culture, communication and Conflict", Simon Schuster Publishing, MA.
- WILLIAMS, Tracy (2003), "Impact of Study Abroad on Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity", [www.aaplac.org/library/WilliamsTracy03.pdf](http://www.aaplac.org/library/WilliamsTracy03.pdf).
- WILLIAMS, Tracy Rundstrom (2005), "Exploring the Impact of Study Abroad on Students' Intercultural Communication Skills: Adaptability and Sensitivity", Journal of Studies in International Education, Vol. 9, No. 4.
- YALÇIN, C. (2004), Göç Sosyolojisi, Anı, Ankara
- YAMAN, Ali (2011), "Türk Kültür Tarihinden Kesitler", Türk Kültürü Ve Hacı Bektaş Veli Araştırma Dergisi, Sayı 59.
- YARDIMCI, S. (2006), "Türk-Yunan Sınırında Belirsizlik Mintikası: Afrika Kökenlilerin İstanbul'da yasadışı Göç ve Yerleş(eme)me Deneyimi" Terör, Şiddet Toplum, Bağlam Yayınları, İstanbul.

YAZICIOĞLU, Y. ve Erdoğan, S. (2004), “Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri”, Detay Yayıncılık, Ankara.

YILDIZ, Zafer (2011) Turizmin Sektörünün Gelişimi ve İstihdam Üzerindeki Etkisi, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 5, 54-71.

YILMAZ Ferha, ÜNSER Sinan (2007), “Performans Değerlendirme Sistemi ve Kullanım Alanları”, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 9, Sayı:1.



## ÖZGEÇMİŞ

1976 doğumlu Ergün, sırası ile İçel Anadolu Lisesi, Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Bölümü mezunudur. Sektörde birçok dalında çeşitli görevler yürütmüş sonrasında yüksek lisans ve doktora derecelerini Sakarya Üniversitesi'nde tamamlamıştır. Aynı üniversitede İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi'nde 2002 yılından beri araştırma görevlisi olarak çalışmaktadır.